

# **Rollenanalyse von Führungskräften der Wirtschaft**

**Eine empirische Untersuchung über die Erwartungen  
an die Merkmale und an das Verhalten von kaufmännischen  
Führungskräften der Wirtschaft**

von

**Dipl.-Kfm. Klaus Zeidler**

aus

**Lauban/Schlesien**

1971



Digitized by the Internet Archive  
in 2026

[https://archive.org/details/IA41548401\\_0007](https://archive.org/details/IA41548401_0007)







# **Rollenanalyse von Führungskräften der Wirtschaft**

**Eine empirische Untersuchung über die Erwartungen  
an die Merkmale und an das Verhalten von kaufmännischen  
Führungskräften der Wirtschaft**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt

von

**Dipl.-Kfm. Klaus Zeidler**

aus

**Lauban/Schlesien**



Referent: Prof. Dr. Karl Gustav Specht  
Korreferent: Prof. Dr. Erwin Roth  
Tag der mündlichen Prüfung: 26. Mai 1971

## V o r w o r t

Mit dieser Arbeit legen wir den ersten Bericht einer Teiluntersuchung vor, die im Rahmen eines umfassenden Forschungsprojektes ("Augsburgstudie") durchgeführt worden ist. Im Verlauf der Untersuchung wurden ca. fünfhunderttausend Daten von etwa siebenhundert Untersuchungspersonen der bayerischen und baden-württembergischen Industrie erhoben. Der Umfang des zur Verfügung stehenden Materials führte dazu, daß wir in der vorliegenden Arbeit nur die wichtigsten Daten berücksichtigen konnten. Eine weitere Auswertung, vor allem unter Berücksichtigung spezieller Fragestellungen, ist in einer Reihe von Zeitschriftenaufsätzen geplant. Da die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit im Zusammenhang mit denjenigen der anderen Teiluntersuchungen der Augsburgstudie gesehen werden müssen, haben wir meistens darauf verzichtet, Schlußfolgerungen für die Reform der Ausbildung von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern und der Weiterbildung von Führungskräften zu ziehen. Dies wird eine der Hauptaufgaben des Gesamtgutachtens sein.

Die gesamte Augsburgstudie ist dadurch gekennzeichnet, daß an ihr Kollegen der verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen mitgearbeitet haben. So wurden auch alle wichtigen Schritte unserer Untersuchung im interdisziplinären Forschungsteam diskutiert. Für die Hinweise bei der Entwicklung der Methoden und für die Unterstützung bei der Planung der Untersuchung sowie der Erhebung der Daten möchte ich mich bedanken bei Herrn Dr. E. Altwater, Herrn Dr. D. Blaschke, Herrn Dr. A. Hoffmann, Herrn Dr. W. Langenheder, Frau Diplom-Sozialwirt I. Lukatis, Herrn Diplom-Sozialwirt W. Lukatis, Herrn Professor Dr. E. Roth, Herrn Dr. R. Scheller und Herrn Dr. U. Schlottmann. Danken möchte ich auch

allen weiteren Kollegen, die Interviews durchgeführt, und den Studenten, die bei der Verschlüsselung und Auswertung der Daten geholfen haben. Die Computerauswertung der Daten wäre ohne die Beratung und Unterstützung von Herrn und Frau Lukatis, Herrn Langenheder sowie Herrn Diplom-Mathematiker Pieper vom Deutschen Rechenzentrum in Darmstadt nur in einem längeren Zeitraum möglich gewesen. In diesem Zusammenhang möchte ich mich auch bei Herrn Dr. J. Bortz bedanken, der mir seine Fortran-Programme für die Faktorenanalysen und die Varianzanalysen zur Verfügung gestellt hat.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Professor Roth, der durch seine Hinweise und Ratschläge auftretende Schwierigkeiten beseitigt hat, sowie Herrn Dr. F. Bledjian, der bei der Durchsicht des Manuskriptes noch wertvolle Anregungen gegeben hat. Zum Schluß möchte ich mich auch bei Herrn Professor Dr. K.G. Specht bedanken, der durch die weitgehende Freistellung von sonstigen Verpflichtungen erst meine Mitarbeit an der Augsburgstudie ermöglicht hat.

Klaus Zeidler

# INHALTSVERZEICHNIS

## Rollenanalyse von Führungskräften der Wirtschaft

- Eine empirische Untersuchung über die Erwartungen an die Merkmale und das Verhalten von kaufmännischen Führungskräften der Wirtschaft -

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| Vorwort                             | II   |
| Inhaltsverzeichnis                  | IV   |
| Verzeichnis der Abkürzungen         | IX   |
| Verzeichnis der verwendeten Zeichen | XI   |
| Verzeichnis der Abbildungen         | XII  |
| Verzeichnis der Tabellen            | XIII |

## I. Teil

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Theoretische und methodische Grundlagen der Untersuchung                                             | 1  |
| 1. Kapitel: Fragestellung und Bedeutung der Untersuchung                                             | 2  |
| 1.1 Fragestellung und Zusammenhang der Untersuchung mit der Augsburgstudie                           | 2  |
| 1.2 Theoretische Bedeutung der Fragestellung                                                         | 5  |
| 1.3 Schwerpunkte und Mängel der vorhandenen Untersuchungen                                           | 13 |
| 1.4 Praktische Bedeutung der Fragestellung                                                           | 25 |
| 2. Kapitel: Anwendung eines allgemeinen Systemansatzes auf Rollensätze in Unternehmen der Wirtschaft | 28 |
| 2.1 Bedeutung des allgemeinen Systemansatzes                                                         | 28 |
| 2.2 Begriffe und Annahmen des allgemeinen Systemansatzes                                             | 31 |
| 2.3 Begriffe des Rollenansatzes                                                                      | 36 |



|                                                               | Seite |
|---------------------------------------------------------------|-------|
| 2.4 Einteilungsmöglichkeiten von Erwartungen                  | 48    |
| 2.41 Klassifikationen von Erwartungen                         | 48    |
| 2.42 Dimensionen von Erwartungen                              | 50    |
| 2.5 Theoretisches Modell                                      | 54    |
| 3. Kapitel: Untersuchungsplan                                 | 66    |
| 3.1 Auswahl der Methode                                       | 66    |
| 3.2 Abgrenzung der untersuchten Unternehmen und Personen      | 70    |
| 3.3 Auswahl der Variablen                                     | 73    |
| 3.31 Auswahl der abhängigen Variablen                         | 73    |
| 3.32 Auswahl der unabhängigen Variablen                       | 75    |
| 3.4 Techniken zur Messung der Variablen                       | 78    |
| 3.41 Standardisierter Erhebungsbogen                          | 78    |
| 3.42 Skalen                                                   | 81    |
| 3.5 Operationalisierung der unabhängigen Variablen            | 85    |
| 3.51 Funktionsbereich                                         | 85    |
| 3.52 Positionshöhe                                            | 86    |
| 3.53 Einstellung zum Führungsverhalten                        | 94    |
| 3.6 Voruntersuchungen                                         | 97    |
| 3.61 Überprüfung der Zuverlässigkeit der RAD-Skalen           | 97    |
| 3.62 Vortesten der Erhebungsbogen                             | 101   |
| 3.7 Ablauf der Hauptuntersuchung                              | 104   |
| 3.71 Auswahl der Unternehmen                                  | 104   |
| 3.72 Auswahl der Modellpositionen und der Interaktionspartner | 105   |
| 3.73 Erhebung der Daten                                       | 108   |
| 3.8 Aufbereitung und Analyse der Daten                        | 109   |

|                                                                                                   | Seite |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| II. Teil                                                                                          |       |
| Untersuchungsergebnisse                                                                           | 112   |
| 4. Kapitel: Erwartungen an die Fachkenntnisse von Führungskräften                                 | 113   |
| 4.1 Nominale und operationale Definitionen der verwendeten Begriffe                               | 114   |
| 4.2 Art und Dauer des Ausbildungs- und Berufsweges                                                | 121   |
| 4.21 Ausbildungs- und Berufsweg allgemein                                                         | 121   |
| 4.22 Einfluß verschiedener Variablen auf den Ausbildungs- und Berufsweg                           | 134   |
| 4.221 Ausbildungsniveau an allgemeinbildenden Schulen                                             | 138   |
| 4.222 Praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                            | 140   |
| 4.223 Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen                                                | 147   |
| 4.224 Besuch von inländischen und ausländischen Fachkursen                                        | 162   |
| 4.225 Inländische und ausländische Berufstätigkeit                                                | 164   |
| 4.23 Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweg und den Mindestanforderungen   | 168   |
| 4.3 Bedeutung von Ausbildung und Berufserfahrung für die fachliche Qualifikation                  | 175   |
| 4.4 Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen und von Grundkenntnissen                             | 181   |
| 4.41 Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen                                                     | 181   |
| 4.42 Bedeutung von Grundkenntnissen                                                               | 187   |
| 4.421 Identifikation von Kenntnisfaktoren                                                         | 187   |
| 4.422 Einfluß des Funktionsbereiches und der Positionshöhe auf die Bedeutung von Grundkenntnissen | 190   |

|                                                                                                        | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 4.5 Zusammenfassung                                                                                    | 201   |
| 5. Kapitel: Erwartungen an die Fähigkeiten von Führungskräften                                         | 203   |
| 5.1 Nominale und operationale Definitionen der Fähigkeiten                                             | 204   |
| 5.2 Bedeutung verschiedener Fähigkeitsgruppen                                                          | 207   |
| 5.3 Bedeutung einzelner Fähigkeiten                                                                    | 223   |
| 5.31 Identifikation von Fähigkeitsfaktoren                                                             | 223   |
| 5.32 Einfluß des Funktionsbereiches und der Positionshöhe auf die Bedeutung einzelner Fähigkeiten      | 227   |
| 5.4 Zusammenfassung                                                                                    | 237   |
| 6. Kapitel: Bedeutung von Erwartungsgruppen an die Merkmale von Führungskräften                        | 239   |
| 6.1 Bedeutung einzelner Erwartungsgruppen                                                              | 239   |
| 6.2 Bedeutung von fachbezogener und personenbezogener Qualifikation                                    | 258   |
| 6.3 Zusammenfassung                                                                                    | 264   |
| 7. Kapitel: Erwartungen an das Verhalten von Führungskräften                                           | 266   |
| 7.1 Bedeutung des Führungsverhaltens                                                                   | 266   |
| 7.11 Operationalisierung des Führungsverhaltens und Identifikation von Faktoren des Führungsverhaltens | 266   |
| 7.12 Bedeutung verschiedener Muster des Führungsverhaltens                                             | 274   |
| 7.2 Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen                                                     | 282   |
| 7.3 Bedeutung der Weiterbildung                                                                        | 291   |
| 7.4 Zusammenfassung                                                                                    | 298   |
| 8. Kapitel: Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern                      | 300   |
| 8.1 Begriff und Bedeutung des Rollen-Konsensus                                                         | 300   |

|                                                                                                                                | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 8.2 Rollen-Konsensus bei verschiedenen Arten von Erwartungen                                                                   | 305   |
| 8.3 Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern                                                      | 308   |
| 8.4 Einfluß verschiedener Bedingungen auf die Stärke des Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern | 315   |
| 8.5 Zusammenfassung                                                                                                            | 326   |
| III. Teil                                                                                                                      |       |
| Schlußbemerkung im Hinblick auf Veränderungen der Ausbildung und Weiterbildung                                                 | 327   |
| Literaturverzeichnis                                                                                                           | XVIII |

## A N H A N G

|                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tab. 1: Korrelationsmatrix von dreißig Variablen des Führungsindex                                     |
| Tab. 2: Faktorenmatrix von dreißig Variablen des Führungsindex für zehn Faktoren                       |
| Tab. 3: Korrelationsmatrix von sieben Variablen über Einstellungen zum Führungsverhalten               |
| Tab. 4: Faktorenmatrix von sieben Variablen über Einstellungen zum Führungsverhalten für drei Faktoren |
| Tab. 5: Korrelationsmatrix von sechsundzwanzig Grundkenntnissen                                        |
| Tab. 6: Faktorenmatrix für neun Faktoren von sechsundzwanzig Grundkenntnissen                          |
| Tab. 7: Korrelationsmatrix von neunzehn Fähigkeiten                                                    |
| Tab. 8: Faktorenmatrix für sieben Faktoren von neunzehn Fähigkeiten                                    |
| Tab. 9: Korrelationsmatrix von einundzwanzig Statements zum Führungsverhalten                          |
| Tab. 10: Faktorenmatrix für sieben Faktoren von einundzwanzig Statements zum Führungsverhalten         |
| Anlagen 1 bis 3: Extrablätter für die Befragung von Führungskräften                                    |
| Anlage 4: Erhebungsbogen für die Interaktionspartner (ASI)                                             |
| Anlage 5: Erhebungsbogen für die Modellpositionsinhaber (ASM)                                          |

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

|           |                                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| A5I       | Augsburgstudie - Projekt Nr. 5 -<br>Erhebungsbogen für die Interaktions-<br>partner    |
| A5M       | Augsburgstudie - Projekt Nr. 5 -<br>Erhebungsbogen für die Modellposi-<br>tionsinhaber |
| BAB       | Betriebsabrechnungsbogen                                                               |
| BDV       | Bundesverband der Deutschen Volks-<br>und Betriebswirte                                |
| BGB       | Bürgerliches Gesetzbuch                                                                |
| BWL       | Betriebswirtschaftslehre                                                               |
| E         | Einkauf                                                                                |
| EDV       | Elektronische Datenverarbeitung                                                        |
| F         | Funktionsbereich                                                                       |
| F-Bereich | Funktionsbereich                                                                       |
| Fg        | Freiheitsgrade                                                                         |
| H         | Hypothese                                                                              |
| HGB       | Handels-Gesetzbuch                                                                     |
| I         | Interaktionspartner                                                                    |



|            |                                                                                                   |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| i          | überwiegend intern orientierte Funktionsbereiche (Organisation, Personalwesen und Rechnungswesen) |
| k          | überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche (Einkauf und Verkauf)                             |
| MP         | Modellposition                                                                                    |
| MPI        | Modellpositionsinhaber                                                                            |
| MP-Inhaber | Modellpositionsinhaber                                                                            |
| O          | Organisation                                                                                      |
| P          | Personalwesen                                                                                     |
| R          | Rechnungswesen                                                                                    |
| SFZ        | Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum                                                        |
| U          | Unternehmensführung                                                                               |
| V          | Verkauf                                                                                           |
| VDDK       | Verband Deutscher Diplom-Kaufleute                                                                |
| VWL        | Volkswirtschaftslehre                                                                             |

# VERZEICHNIS DER VERWENDETEN ZEICHEN

- +) : bestätigte Hypothesen
- a) : Fragen aus dem Erhebungsbogen für die Modellpositionsinhaber (A5M)
- b) : Mehrfachnennungen
- c) :  $p < 0,05$  für den einseitigen Test
- \_\_\_\_ :  $p < 0,001$  für den zweiseitigen Test
- :  $p < 0,01$  für den zweiseitigen Test
- .... :  $p < 0,05$  für den zweiseitigen Test
- n.s. :  $p > 0,05$  für den zweiseitigen Test
- $\chi^2$  : Chi-Quadrat

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

|          |                                                                                                               |     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 1:  | Rollensatz eines Leiters des Rechnungswesens                                                                  | 45  |
| Abb. 2:  | Rollensatz eines Modellpositionsinhabers (MPI)                                                                | 56  |
| Abb. 3:  | Allgemeines Modell des Zweiersystems von dem Modellpositionsinhaber (MPI) und einem Interaktionspartner (I)   | 62  |
| Abb. 4:  | Spezielles Modell des Zweiersystems von dem Modellpositionsinhaber (MPI) und einem Interaktionspartner (I)    | 64  |
| Abb. 5:  | Indikatoren zur Messung der Fachkenntnisse                                                                    | 122 |
| Abb. 6:  | Art des bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweges                                                              | 123 |
| Abb. 7:  | Art der bevorzugten berufsbildenden Schulen nach Funktionsbereichen                                           | 149 |
| Abb. 8:  | Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweg und den Mindestanforderungen                    | 169 |
| Abb. 9:  | Bedeutung einzelner Faktoren für die fachliche Qualifikation nach Funktionsbereichen                          | 177 |
| Abb. 10: | Bedeutung spezieller Fachkenntnisse nach Funktionsbereichen                                                   | 182 |
| Abb. 11: | Anteil einzelner Fähigkeitsgruppen an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen                        | 222 |
| Abb. 12: | Bedeutung einzelner Erwartungsgruppen nach Funktionsbereichen                                                 | 259 |
| Abb. 13: | Bedeutung von fachbezogener und personenbezogener Qualifikation nach Funktionsbereichen                       | 261 |
| Abb. 14: | Zeitaufwand für interne Kontakte und für Tätigkeiten, die allein durchgeführt werden, nach Funktionsbereichen | 289 |
| Abb. 15: | Gebiete der Weiterbildung nach Funktionsbereichen                                                             | 292 |

VERZEICHNIS DER TABELLEN

|          |                                                                                                                                               |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tab. 1:  | Dauer der bevorzugten praktischen Tätigkeiten vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach praktischen Tätigkeiten                        | 124 |
| Tab. 2:  | Art des bevorzugten Praktikums vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                                                                    | 125 |
| Tab. 3:  | Art der bevorzugten Lehre vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                                                                         | 126 |
| Tab. 4:  | Dauer der bevorzugten Ausbildung an berufsbildenden Schulen nach Arten der Ausbildung                                                         | 128 |
| Tab. 5:  | Art der bevorzugten Fachschulen und Höheren Fachschulen                                                                                       | 129 |
| Tab. 6:  | Art der bevorzugten Studienrichtungen an Hochschulen                                                                                          | 130 |
| Tab. 7:  | Art der bevorzugten Pflichtfächer nach der Häufigkeit ihrer Nennung                                                                           | 132 |
| Tab. 8:  | Vergleich zwischen den sechs Funktionsbereichen nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges                                                  | 135 |
| Tab. 9:  | Vergleich zwischen mittleren und höheren Führungspositionen nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges                                      | 135 |
| Tab. 10: | Vergleich zwischen den vier Wirtschaftszweigen nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges                                                   | 136 |
| Tab. 11: | Vergleich zwischen mittleren und größeren Unternehmen nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges                                            | 137 |
| Tab. 12: | $\chi^2$ -Matrix der Funktionsbereiche für die praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                               | 140 |
| Tab. 13: | Art der bevorzugten praktischen Tätigkeiten vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule für das Personalwesen unter verschiedenen Bedingungen | 143 |
| Tab. 14: | Art der bevorzugten Lehre vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach Wirtschaftszweigen                                                 | 145 |

|                                                                                                                                                                                                                                              | Seite |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 15: $\chi^2$ -Matrix der Funktionsbereiche für die Ausbildung an berufsbildenden Schulen                                                                                                                                                | 148   |
| Tab. 16: Vergleich zwischen überwiegend intern- und überwiegend kundenorientierten Funktionsbereichen hinsichtlich des Ausbildungsni-<br>veaus an berufsbildenden Schulen unter Kon-<br>stanthaltung verschiedener Kontroll-<br>variablen    | 153   |
| Tab. 17: Art der bevorzugten Studienrichtungen an Hochschulen nach Funktionsbereichen                                                                                                                                                        | 156   |
| Tab. 18: Art der bevorzugten Pflichtfächer entspre-<br>chend der Häufigkeit ihrer Nennung nach<br>Funktionsbereichen                                                                                                                         | 158   |
| Tab. 19: Art der bevorzugten Funktionsbereiche für<br>die inländische Berufstätigkeit entspre-<br>chend der Häufigkeit ihrer Nennung nach<br>Funktionsbereichen                                                                              | 166   |
| Tab. 20: Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbil-<br>dungs- und Berufsweg und den Mindestanfor-<br>derungen nach Stufen des Ausbildungs- und<br>Berufsweges                                                                                | 170   |
| Tab. 21: Substituierbarkeit von Absolventen von<br>Höheren Fachschulen und von Hochschulen                                                                                                                                                   | 171   |
| Tab. 22: Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbil-<br>dungs- und Berufsweg und den Mindestanfor-<br>derungen nach Stufen des Ausbildungs- und<br>Berufsweges und nach Funktionsbereichen                                                    | 174   |
| Tab. 23: Bedeutung der Art und Dauer der Ausbildung<br>für die fachliche Qualifikation für über-<br>wiegend intern- und überwiegend kunden-<br>orientierte Funktionsbereiche unter Kon-<br>stanthaltung verschiedener Kontrollva-<br>riablen | 179   |
| Tab. 24: Grundkenntnisse, die als unbedingt notwen-<br>dig angesehen werden, nach der Häufigkeit<br>ihrer Nennung                                                                                                                            | 191   |
| Tab. 25: Grundkenntnisse, die als unbedingt not-<br>wendig und sehr wichtig angesehen werden,<br>nach der Häufigkeit ihrer Nennung                                                                                                           | 192   |
| Tab. 26: Die fünf am häufigsten als unbedingt not-<br>wendig genannten Grundkenntnisse nach<br>Funktionsbereichen                                                                                                                            | 193   |

|                                                                                                                                                                                                  | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 27: F-Werte für die neun Kenntnisfaktoren nach Quellen der Varianz                                                                                                                          | 196   |
| Tab. 28: Grundkenntnisse, die für bestimmte Funktionsbereiche eine wesentlich größere Bedeutung haben als für mindestens vier andere Funktionsbereiche                                           | 200   |
| Tab. 29: Mittelwerte und Standardabweichungen für den Anteil verschiedener Fähigkeitsgruppen an den gesamten Fähigkeiten                                                                         | 208   |
| Tab. 30: Maximale Differenzen zwischen den Mittelwerten verschiedener Fähigkeitsgruppen nach drei Kontrollvariablen                                                                              | 209   |
| Tab. 31: Mittelwerte und Standardabweichungen für den Anteil verschiedener Fähigkeitsgruppen an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen                                                 | 210   |
| Tab. 32: Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten für das Personalwesen, die Organisation und das Rechnungswesen unter Konstanthaltung verschiedener Kontrollvariablen | 213   |
| Tab. 33: Mittelwerte und Standardabweichungen für den Anteil der sozialen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten für das Personalwesen unter verschiedenen Bedingungen                          | 221   |
| Tab. 34: Fähigkeiten, die als unbedingt notwendig angesehen werden, nach der Häufigkeit ihrer Nennung                                                                                            | 228   |
| Tab. 35: Fähigkeiten, die als unbedingt notwendig und sehr wichtig angesehen werden, nach der Häufigkeit ihrer Nennung                                                                           | 229   |
| Tab. 36: Die fünf am häufigsten als unbedingt notwendig genannten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen                                                                                            | 230   |
| Tab. 37: F-Werte für die sieben Fähigkeitsfaktoren nach Quellen der Varianz                                                                                                                      | 232   |
| Tab. 38: Fähigkeiten, die für bestimmte Funktionsbereiche eine wesentlich größere Bedeutung haben als für mindestens vier andere Funktionsbereiche                                               | 236   |



|                                                                                                                                                                                                 | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 39: Fähigkeiten, die für bestimmte Funktionsbereiche eine wesentlich geringere Bedeutung haben als für mindestens vier andere Funktionsbereiche                                            | 236   |
| Tab. 40: Mittelwerte und Standardabweichungen für verschiedene Erwartungsgruppen                                                                                                                | 240   |
| Tab. 41: Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen für mittlere Führungspositionen, für die Organisation und für Kreditinstitute                                                                 | 243   |
| Tab. 42: Bedeutung von allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnissen für das Rechnungswesen und das Personalwesen unter Konstanzhaltung verschiedener Kontrollvariablen                     | 247   |
| Tab. 43: Bedeutung von Fähigkeiten für das Personalwesen, den Verkauf, die Organisation und das Rechnungswesen unter Konstanzhaltung verschiedener Kontrollvariablen                            | 249   |
| Tab. 44: Bedeutung von Eigenschaften für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche und für das Rechnungswesen unter Konstanzhaltung verschiedener Kontrollvariablen                  | 253   |
| Tab. 45: Bedeutung von Allgemeinwissen für das Rechnungswesen, das Personalwesen und die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche unter Konstanzhaltung verschiedener Kontrollvariablen | 256   |
| Tab. 46: F-Werte für die sieben Faktoren des Führungsverhaltens nach Quellen der Varianz                                                                                                        | 276   |
| Tab. 47: Korrelationskoeffizienten zwischen der Positionshöhe der Befragten und ihren Erwartungen an das Führungsverhalten, getrennt nach den Faktoren des Führungsverhaltens                   | 278   |
| Tab. 48: Durchschnittlicher Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen                                                                                                                      | 284   |
| Tab. 49: Häufigkeit der Nennungen von funktionspezifischen Gebieten bei den speziellen Fachkenntnissen und der Weiterbildung                                                                    | 296   |
| Tab. 50: Häufigkeit von signifikanten Unterschieden zwischen jeweils zwei Gruppen von Positionsinhabern bei acht Erwartungsgruppen                                                              | 306   |

|                                                                                                                                                                                                                                                     | Seite |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 51: Häufigkeit von signifikanten Unterschieden bei den einzelnen Erwartungen von acht Erwartungsgruppen nach Gruppen von Positionsinhabern                                                                                                     | 308   |
| Tab. 52: Häufigkeit von signifikanten Unterschieden zwischen jeweils zwei Gruppen von Positionsinhabern bei den einzelnen Erwartungen von acht Erwartungsgruppen nach Signifikanzniveaus                                                            | 311   |
| Tab. 53: Häufigkeit von signifikanten Unterschieden zwischen Positionsinhabern mit einer Hochschulausbildung und keiner Fachschul- oder Hochschulausbildung bei verschiedenen Arten von Erwartungen für die einzelnen Gruppen von Positionsinhabern | 324   |

## I. Teil

### Theoretische und methodische Grundlagen der Untersuchung

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit enthält die theoretischen und methodischen Grundlagen unserer Untersuchung, während im zweiten Teil die Untersuchungsergebnisse dargestellt werden.

Im ersten Kapitel zeigen wir zuerst den Zusammenhang auf, der zwischen unserer Fragestellung und der gesamten Augsburgstudie besteht. Anschließend gehen wir auf die Bedeutung ein, die unsere Untersuchung für den Erkenntnisfortschritt und für die Lösung von praktischen Problemen hat. Dabei werden wir uns auch mit den Schwerpunkten und Mängeln der vorhandenen Untersuchungen auseinandersetzen, die sich mit gleichen und ähnlichen Problemen wie unsere Arbeit beschäftigen.

Nach Klärung der für uns zentralen Begriffe entwickeln wir im zweiten Kapitel das unserer Arbeit zugrunde liegende theoretische Modell. Das theoretische Modell basiert auf einem allgemeinen Systemansatz und soll auch der Ausgangspunkt für zukünftige Arbeiten sein. In diesen sollen zu einem späteren Zeitpunkt mit Hilfe von multivariaten Techniken vor allem die Interdependenzen zwischen den einzelnen Variablen genauer untersucht werden.

Das dritte Kapitel enthält den Untersuchungsplan. In den ersten Abschnitten dieses Kapitels werden wir auf die Auswahl der Methode und Techniken sowie der Variablen und Untersuchungspersonen eingehen. In den nächsten beiden Abschnitten stellen wir die Voruntersuchungen und den Ablauf der Hauptuntersuchung dar. Der letzte Abschnitt enthält einen kurzen Überblick über die Aufbereitung und Analyse der Daten.

## 1. Kapitel

### Fragestellung und Bedeutung der Untersuchung

#### 1.1 Fragestellung und Zusammenhang der Untersuchung mit der Augsburgstudie

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Teiluntersuchung eines umfassenden Forschungsprojektes,<sup>1)</sup> das seit Mitte 1967 im Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg durchgeführt wird. Die Anregung zur Augsburgstudie gab ein Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, ein Gutachten zu erstellen, das die Grundlage für die Neugründung einer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Hochschule in Augsburg sein soll. Ziel dieses Gutachtens ist es, ein Programm zu entwickeln:

1. für die Reform der Ausbildung von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern und
2. für die Reform der Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft, insbesondere für die Einrichtung eines Kontaktstudiums<sup>2)</sup> an der Universität.

Auch wenn in den vergangenen Jahren bereits eine Vielzahl von Gutachten, Vorschlägen und Empfehlungen mit gleichen oder ähnlichen Zielsetzungen erstellt worden sind, glauben wir, daß durch die Augsburgstudie eine wesentliche Verbes-

- 
- 1) Im folgenden wird das gesamte Forschungsprojekt als "Augsburgstudie" bezeichnet.
  - 2) Zum Begriff des Kontaktstudiums vgl.: Empfehlungen zur Neuordnung des Studiums an den wissenschaftlichen Hochschulen, Veröffentlichung des Wissenschaftsrates, Tübingen 1966, S. 33 - 34.

serung der bisherigen Ergebnisse erreicht werden kann. So beruht keiner der bis heute veröffentlichten Reformvorschläge auf den Ergebnissen einer systematischen empirischen Untersuchung. Alle bisherigen Vorschläge basieren auf vorwiegend theoretischen Überlegungen, die auf einer Reihe von nicht überprüften Annahmen und Hypothesen aufbauen. Durch die Augsburgstudie soll der Mangel an empirischen Daten beseitigt werden, indem umfangreiche Untersuchungen sowohl in der Industrie und in Hochschulen als auch bei Weiterbildungsinstituten und Verbänden durchgeführt wurden. Außerdem spiegeln die meisten bisherigen Vorschläge größtenteils nur die Meinungen und Wünsche spezieller Interessengruppen wider.<sup>1)</sup> Deshalb sind sie zwar als Anregung positiv zu bewerten, nicht aber als Grundlage für die Realisierung von Reformen geeignet, die sowohl von objektiven Tatbeständen als auch von den Vorstellungen aller beteiligten Gruppen ausgehen müssen.

---

1) Als Beispiele sollen einige Vorschläge angeführt werden: Vgl.: Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Hochschule Augsburg, Empfehlungen zu Struktur und Studienprogramm, hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus, München 1968. - Das BDV-Memorandum zur Studienreform. Fachschulen sollen die Universitäten entlasten, in: Der Volkswirt, 22. Jg., Nr. 20, 1968, S. 35 f. - Gesprächskreis Wissenschaft und Wirtschaft, Bericht 1957/1967, insbesondere XV. Entschliebung, S. 15, V. Empfehlung, S. 25. - Deutscher Industrie- und Handelstag: Zur Reform des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, Nr. 10, 1966, S. 374. - Dokumentation zur Reform des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, Verband Deutscher Studentenschaften: Fachverband Wirtschaftswissenschaften, Köln 1964. - Zur Neuordnung des betriebswirtschaftlichen Hochschulstudiums, hrsg. vom Verband Deutscher Diplom-Kaufleute e.V., Berlin 1967. - ARNDT, Hans-Joachim, Siegfried FASSBENDER, Hans HELLOWIG, Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte an der Universität, Düsseldorf, Wien 1968.

Die Augsburgstudie wurde dagegen von einem wissenschaftlichen Institut durchgeführt, das von bestimmten Interessengruppen unabhängig ist. Daher war es möglich, die bisherigen Annahmen und Thesen zur Reform der Aus- und Weiterbildung mit Hilfe von exakten wissenschaftlichen Methoden kritisch zu überprüfen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Da es sich bei dem Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum um ein interfakultatives und interdisziplinäres Institut<sup>1)</sup> handelt, war es außerdem möglich, alle behandelten Fragestellungen und Probleme nicht nur aus der Sicht einer der traditionellen wissenschaftlichen Disziplinen, sondern unter Berücksichtigung möglichst vieler interdisziplinärer Aspekte zu untersuchen.<sup>2)</sup> So wurden auch die spezifischen Fragestellungen sowie die Art und der Aufbau der einzelnen Teiluntersuchungen des Gesamtprojektes von dem interdisziplinären Forschungsteam gemeinsam erarbeitet.<sup>3)</sup>

Um die zentrale Fragestellung der Augsburgstudie zufriedenstellend beantworten zu können, erschien es notwendig, sowohl die Angebotsseite als auch die Nachfrageseite zu untersuchen. So beschäftigen sich einige Teiluntersuchungen mit den quantitativen und qualitativen Aspekten des Angebots, wie z.B. mit den Berufswünschen und Berufsinteressen von Studenten, die als zukünftige Führungskräfte in Frage kommen, mit der Zahl und der Art der Ausbildung von Absolventen der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakul-

---

1) Vgl.: Das Sozialwissenschaftliche Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg, Entstehung - Aufgaben - Struktur, Erlangen 1969.

2) Vgl.: ROTH, Erwin, Neue Wege sozialwissenschaftlicher Forschung, in: Contact, 8. Jg., 1968, S. 74 f.

3) Zur Darstellung der einzelnen Teiluntersuchungen vgl.: ders., Neue Wege sozialwissenschaftlicher Forschung, a.a.O., S. 76 - 81.



täten während der letzten zwanzig Jahre oder mit den Lehrprogrammen und Lehrstoffen von Weiterbildungsinstitutionen für Führungskräfte. Andere Teiluntersuchungen enthalten dagegen stärker die quantitativen und qualitativen Aspekte der Nachfrage nach Führungskräften.

In den letzten Problemkreis muß auch die vorliegende Arbeit eingeordnet werden, die sich mit der folgenden zentralen Fragestellung beschäftigt:

Welche Erwartungen werden unter welchen Bedingungen von verschiedenen Gruppen von Unternehmensangehörigen an Führungskräfte der Wirtschaft gestellt?

Durch eine genaue Analyse der Erwartungen an die Inhaber von Führungspositionen in unterschiedlichen Funktionsbereichen und auf unterschiedlichen Führungsebenen sollen erstens die Voraussetzungen festgestellt werden, die von der Wirtschaft selbst als notwendig für die Übernahme von Führungspositionen angesehen werden. Zweitens sollen aus diesen Ergebnissen Konsequenzen für die zukünftige Ausbildung von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern und für die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft abgeleitet werden.<sup>1)</sup>

## 1.2 Theoretische Bedeutung der Fragestellung

Unabhängig davon, welche Gründe dazu führen, sich mit sozialwissenschaftlichen Problemen zu beschäftigen, ist die Frage nach der Bedeutung der untersuchten Probleme zu stellen. Jeder Wissenschaftler muß seine Fragestellung einer

---

1) Da in die Reformvorschläge auch die Ergebnisse von anderen Teiluntersuchungen eingehen sollen, werden wir im folgenden nur sehr beschränkt auf die Konsequenzen unserer Ergebnisse für die Ausbildung und Weiterbildung eingehen.

kritischen Analyse unterwerfen, inwieweit sie einen Beitrag zur Lösung theoretisch-wissenschaftlicher und/oder zur Lösung praktischer Probleme leistet.

Bevor man aber den Beitrag einer bestimmten wissenschaftlichen Forschung zur Lösung von theoretisch-wissenschaftlichen Problemen bzw. zur Erreichung bestimmter Ziele der Wissenschaft beurteilen kann, muß man sich über die Ziele der Wissenschaft<sup>1)</sup> selbst klar werden. Die Diskussion über dieses Problem hat in den letzten Jahrzehnten zu teilweise heftigen Auseinandersetzungen zwischen den Vertretern der verschiedenen sozialwissenschaftlichen Richtungen geführt, auf die aber an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann. Stattdessen soll nur eine wissenschaftstheoretische Position vertreten werden, die hauptsächlich auf den Arbeiten von ALBERT und POPPER aufbaut und die auch dieser Arbeit zugrunde gelegt wird.<sup>2)</sup> Danach ist das Ziel der empirischen Wissenschaften, Theorien bzw. allgemeinen Gesetze zu finden und einer ständigen Überprüfung zu unterziehen. Versteht man unter einer Theorie<sup>3)</sup> ein System von miteinander

- 
- 1) Unter Wissenschaft werden hier nur die "empirischen Wissenschaften" verstanden, zu denen auch die Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie gezählt werden. Zur Charakterisierung von "empirischen Wissenschaften" vgl.: POPPER, Karl R., Logik der Forschung, 2. erweiterte Aufl., Tübingen 1966, S. 3 - 21.
  - 2) Vgl.: ALBERT, Hans, Probleme der Theorienbildung. Entwicklung, Struktur und Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien, in: ALBERT, Hans (Hrsg.): Theorie und Realität, Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, Tübingen 1964, S. 3 - 70. - POPPER, Karl R., Die Zielsetzung der Erfahrungswissenschaft, in: ALBERT, Hans (Hrsg.), Theorie und Realität, a.a.O., S. 73 - 86. - Ders., Naturgesetze und theoretische Systeme, in: ALBERT, Hans (Hrsg.), Theorie und Realität, a.a.O., S. 87 - 102.
  - 3) Zum Begriff der Theorie vgl.: ALBERT, Hans, Probleme der Theorienbildung, a.a.O., S. 19 - 27. - BRODBECK, May, Models, Meaning, and Theories, in: GROSS, Llewellyn (Hrsg.), Symposium on Sociological Theory, Evanston, New York 1959, S. 378. - MALEWSKI, Andrzej, Verhalten und Interaktion. Die Theorie des Verhaltens und das Problem der sozialwissenschaftlichen Integration (Übers.), Tübingen 1967, S. 1 - 44.

durch Ableitbarkeitsbeziehungen verbundenen Sätzen verschiedener Allgemeinheitsgrade, die dazu geeignet sind, bestimmte Ereignisse zu erklären und vorauszusagen, so ergeben sich aus dem Hauptziel der Theorienbildung die beiden Unterziele der Erklärung und Voraussage. Eine wissenschaftliche Arbeit, die die oben genannten Ziele verfolgt, muß bestimmten methodologischen Kriterien genügen.<sup>1)</sup> Wir werden daher im folgenden auf zwei Fragen eingehen, und zwar:

1. welchen Beitrag soll die vorliegende Arbeit zum Erkenntnisfortschritt leisten und
2. welchen Beitrag kann sie aufgrund ihrer Anlage dazu leisten?

Ziel dieser Arbeit kann es nicht sein, eine Theorie oder einen Satz von miteinander durch Ableitbarkeitsbeziehungen verbundenen nomologischen Hypothesen z.B. über die Erwartungsstrukturen von Führungskräften oder über den Grad des Konsensus von Erwartungen aufzustellen und zu überprüfen. Dies ist schon deshalb nicht möglich, weil erstens der Bestand an gesichertem Wissen in den Sozialwissenschaften allgemein äußerst gering ist<sup>2)</sup> und zwei-

---

1) Zu den methodologischen Kriterien vgl.: ALBERT, Hans, Probleme der Theorienbildung, a.a.O., S. 48 ff. - HEMPEL, Carl G., Aspects of Scientific Explanations. And Other Essays in the Philosophy of Science, New York, London 1965, S. 333 - 412. - KERLINGER, Fred N., Foundations of Behavioral Research, Educational and Psychological Inquiry, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1964, S. 31 - 50 und S. 429 - 462. - POPPER, Karl R., Die Zielsetzung der Erfahrungswissenschaft, a.a.O. - TORGERSON, Warren S., Theory and Methods of Scaling, New York, London, Sydney 1958, S. 1 - 12.

2) Einige Autoren verneinen sogar das Vorhandensein einer Theorie im strengen Sinne in den Sozialwissenschaften. Vgl.: LAZARSFELD, Paul F., Methodische Probleme der empirischen Sozialforschung, in: HARTMANN, Heinz (Hrsg.), Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, Stuttgart 1967, S. 105. Vgl. dazu auch: TORGERSON, Warren S., Theory and Methods of Scaling, a.a.O., S. 2 ff.  
TORGERSON weist vor allem darauf hin, daß erstens in den

tens speziell auf dem Gebiet der "Führung" und der "Rollen-  
theorie"<sup>1)</sup> bis heute keine allgemeinen überprüften Hypothe-  
sen vorhanden sind.

Soweit man in der Literatur überhaupt Hypothesen zu unserer  
Fragestellung findet, handelt es sich dabei meistens um sol-  
che, die völlig isoliert nebeneinander stehen und durch  
einen niedrigen Allgemeinheitsgrad und einen geringen In-  
formationsgehalt gekennzeichnet sind. Weiterhin werden in  
der Regel die verwendeten Begriffe nur sehr unzureichend  
definiert, so daß sich diese Hypothesen einer genauen Über-

---

Sozialwissenschaften überwiegend "correlational" im Ge-  
gensatz zu "theoretical" Erklärungen verwendet werden  
(S. 2) und daß zweitens ein schwerwiegender Mangel an  
gültigen Verbindungen zwischen den theoretischen Kon-  
strukten und den beobachtbaren Daten besteht. (S. 5).

- 1) Nach der hier vertretenen Ansicht handelt es sich auch  
bei der "Rollen- theorie" nicht um eine Theorie im strengen  
Sinne, sondern bestenfalls um Begriffssysteme oder lose  
miteinander verbundene Hypothesen von relativ geringem  
Allgemeinheitsgrad. Im folgenden soll daher immer der  
Begriff "theoretischer Ansatz" verwendet werden.

Vgl. zum Problem einer "Rollentheorie":

GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN,  
Explorations in Role Analysis: Studies of the School  
Superintendency Role, New York, London 1958, S. 319 f. -  
JANOSKA-BENDL, Judith, Probleme der Freiheit in der Rol-  
lenanalyse, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und  
Sozialpsychologie, 14. Jg., 1962, S. 462. - THOMAS,  
Edwin J. und Bruce J. BIDDLE, The Nature and History  
of Role Theory, in: BIDDLE, Bruce J. und Edwin J. THOMAS  
(Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York,  
London, Sydney 1966, S. 14.

Eine andere Auffassung scheint Aidan SOUTHALL zu vertre-  
ten, wenn er schreibt: "die Rollentheorie kann zur Zeit  
als die höchste Stufe der Verallgemeinerung sozialer  
Phänomene betrachtet werden, die noch operationalisiert  
werden können." (S. 17.) Beim genaueren Studium seines  
Artikels stellt man dann allerdings fest, daß er unter  
"Rollentheorie" nur ein Begriffsschema versteht, in dem  
die Begriffe "Rolle" und "Rollenbeziehung" präzisiert  
werden sollen.

Vgl.: SOUTHALL, Aidan, An Operational Theory of Role,  
in: Human Relations, Bd. XII, 1959, S. 17 - 34.

prüfung entziehen. Für eine Reihe unserer abhängigen Variablen konnten wir überhaupt keine exakten Hypothesen finden, so daß wir hierbei auf teils unterschiedliche und teils entgegengesetzte Meinungen und vage Vermutungen zurückgreifen mußten. Die theoretische Bedeutung unserer Untersuchung sehen wir somit erstens in einer Präzisierung der in den vorhandenen Hypothesen verwendeten Begriffe. Zweitens wollen wir die bestehenden Hypothesen mit Hilfe unserer Daten überprüfen und durch die Einführung zusätzlicher Bedingungen spezifizieren.<sup>1)</sup> Drittens geht es uns darum, neue Hypothesen für die Erklärung unserer abhängigen Variablen zu formulieren.

Aufgrund der obigen Mängel verzichten wir in der Regel darauf, im voraus Hypothesen zu formulieren, in denen bereits die Stärke und Richtung der Beziehung zwischen den Variablen sowie spezifische Bedingungen angegeben sind. Wir bevorzugen es vielmehr, im voraus nur allgemeine Arbeits-hypothesen der folgenden Art aufzustellen:

$H_I$ : Die Variablen  $X_{1,2,...}$  beeinflussen die Variablen  $Y_{1,2,...}$

Bei den Variablen, für die bereits Hypothesen in der Literatur vorhanden sind, geben wir auch die Richtung der Beziehung zwischen den Variablen an.

$H_{II}$ : Je größer  $X_{1,2,...}$ , um so größer oder kleiner  $Y_{1,2,...}$

In dieser Art formulieren wir für jede abhängige Variable einen Satz von alternativen Hypothesen, die jeweils aus der

---

1) Bei unserem Vorgehen handelt es sich um die Anwendung der mehrdimensionalen Analyse von LAZARSFELD.  
Vgl.: LAZARSFELD, Paul F., Interpretation of Statistical Relations as a Research Operation, in: LAZARSFELD, Paul F. und Morris ROSENBERG (Hrsg.), The Language of Social Research. A Reader in the Methodology of Social Research, Glencoe 1955, S. 115 - 125.  
Vgl. dazu auch: GOODE, William J. und Paul K. HATT, Methods in Social Research, New York, Toronto, London 1952, S. 353 - 358. - ZEISEL, Hans, Say it with Figures, 4. überarbeitete Aufl., New York, Evanston, London 1957, S. 175 - 214.

Beziehung zwischen einer unabhängigen und der jeweiligen abhängigen Variablen bestehen. Die Zahl der alternativen Hypothesen richtet sich dabei jeweils nach der Zahl der unabhängigen Variablen, die sich in der bisherigen Forschung als relevant für unsere abhängigen Variablen herausgestellt haben.

Durch dieses Vorgehen ist es erstens möglich, daß jede einzelne Hypothese einer Falsifikation ausgesetzt wird. Zweitens wird dadurch die Aussagekraft der bestätigten Hypothesen erhöht, und drittens können wir durch das Einführen zusätzlicher Bedingungen die jeweiligen allgemeinen Hypothesen präzisieren. Das Ergebnis unserer Arbeit wird somit ein Satz von Wahrscheinlichkeitshypothesen für die verschiedenen Arten unserer abhängigen Variablen sein.

Da es sich bei unserer Untersuchung um eine nichtexperimentelle oder "ex post facto" Untersuchung handelt, erhebt sich die Frage, inwieweit sie überhaupt einen Beitrag zum theoretisch-wissenschaftlichen Fortschritt leisten kann. So wird von einigen Autoren die Meinung vertreten, daß in nicht-experimentellen Untersuchungen kausale Beziehungen zwischen Variablen nicht überprüft werden können, da sie eine Reihe von wesentlichen Mängeln aufweisen.<sup>1)</sup>

Als größter Nachteil wird meistens angeführt, daß die unabhängigen Variablen im strengen Sinne nicht kontrolliert bzw. manipuliert werden können. Auch wenn wir in unserer

---

1) Vgl.: BLALOCK, Hubert M. Jr., Theory Building and Causal Inferences, in: BLALOCK, Hubert M. Jr. und Ann B. BLALOCK (Hrsg.), Methodology in Social Research, New York usw. 1968, S. 161 ff. - KERLINGER, Fred N., Foundations of Behavioral Research, a.a.O., S. 360 ff.



Untersuchung die unabhängigen Variablen nicht im Sinne des klassischen Experiments manipulieren konnten, so war es zumindest möglich, einige Variablen, wie z.B. die Betriebsgröße, die Branche, die Positionshöhe oder den Funktionsbereich vor Beginn der Untersuchung zu kontrollieren. Die anderen Variablen kontrollieren wir hinterher, indem wir alternative Hypothesen zur Erklärung der abhängigen Variable überprüfen.

Ein weiterer Kritikpunkt, der häufig gegenüber nichtexperimentellen Untersuchungen im Gegensatz zu Experimenten geäußert wird, ist die geringe Zahl der kontrollierten Variablen. Dieser Kritikpunkt trifft sicherlich für viele nichtexperimentelle Untersuchungen zu. Das berechtigt unserer Meinung nach aber nicht dazu, den Punkt als grundlegenden Vorteil des Experimentes anzusehen. Auch in einem Experiment werden nicht "alle" Variablen manipuliert und kontrolliert. Dies ist auch dort nur bei den Variablen möglich, die von dem jeweiligen Forscher wahrgenommen bzw. von ihm als relevant angesehen werden. Genauso haben wir in unserer Untersuchung alle die Variablen erhoben und kontrolliert, die uns entweder aus der Literatur oder aus den Diskussionen im interdisziplinären Forschungsteam als Einflußfaktoren für die Erwartungen wichtig erschienen.<sup>1)</sup>

---

1) Diese Aussage muß insofern eingeschränkt werden, als aufgrund der finanziellen und zeitlichen Gegebenheiten vor allem die relevanten psychologischen Variablen, wie z.B. Intelligenz, Leistungsmotivation, Belastbarkeit oder Flexibilität, in dieser Teiluntersuchung nicht gemessen werden konnten. Andere Teiluntersuchungen der Augsburgstudie haben dagegen die genannten Variablen untersucht.

Vgl.: BLASCHKE, Dieter, Determinanten des Erfolgs in Führungspositionen der Wirtschaft - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in neununddreißig Unternehmen Bayerns und Baden-Württembergs -, Dissertation, Nürnberg 1971.- SCHELLER, Reinhold, Messung psychologischer Berufswahldeterminanten. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Studienanfänger, Dissertation, Erlangen 1970.



Eng mit der Art und der Zahl der kontrollierten Variablen hängt die Frage nach dem relativen Einfluß einer Variablen im Verhältnis zu den anderen Variablen zusammen. Sowohl durch die Interdependenzen, die einerseits zwischen den unabhängigen Variablen, andererseits zwischen diesen und der abhängigen Variable bestehen, als auch durch die simultanen Veränderungen vieler Variablen in einem nicht isolierten System ist es nach BLALOCK in nicht-experimentellen Untersuchungen nicht möglich, den exakten Einfluß einer unabhängigen Variablen auf die abhängige zu bestimmen.<sup>1)</sup>

Das gleiche Problem tritt unserer Meinung nach auch in Experimenten auf, wenn auch vielleicht nicht in dem gleichen Ausmaß. So werden in jedem Experiment durch die Manipulation einer unabhängigen Variablen nicht nur die untersuchte abhängige, sondern auch die anderen unabhängigen Variablen beeinflusst, wodurch wiederum der Einfluß der manipulierten Variable verstärkt oder vermindert werden kann.<sup>2)</sup> In den klassischen Experimenten wird diese Interdependenz aller Variablen aber meistens vernachlässigt.

Zusammenfassend kann man sagen, daß die vorliegende Untersuchung einen Beitrag zum Erkenntnisfortschritt leisten kann, indem sie befriedigende Erklärungen für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der an Führungskräfte der Wirtschaft gestellten Erwartungen liefert. Die Notwendigkeit neuer befriedigender Erklärungen geht vor allem aus der bereits erwähnten Tatsache hervor, daß die vorliegenden Ergebnisse sehr unzureichend sind. Um diese Aussage noch genauer begründen zu können, werden wir im nächsten Ab-

---

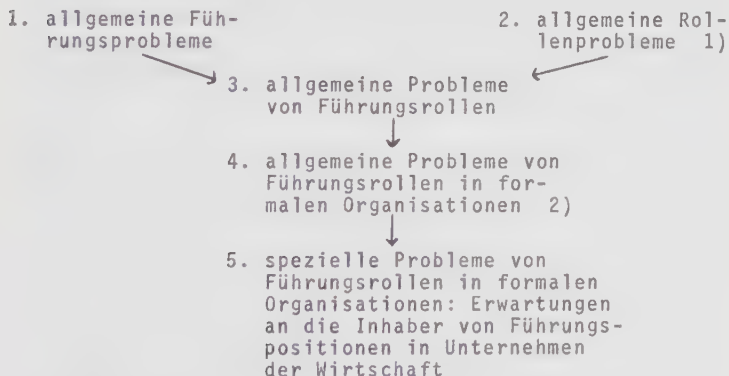
1) Vgl.: BLALOCK, Hubert M. Jr., Theory Building and Causal Inferences, a.a.O., S. 158 - 163.

2) Vgl. dazu: BERRIEN, F. Kenneth, General and Social Systems, New Brunswick, New Jersey 1968, S. 95.

schnitt auf die wichtigsten vorhandenen Untersuchungen eingehen und die Mängel aufzeigen, die diese Arbeiten häufig aufweisen.

### 1.3 Schwerpunkte und Mängel der vorhandenen Untersuchungen

Da die Zahl der Arbeiten, die sich mit Teilaspekten unserer Fragestellung beschäftigen, sehr groß ist, erscheint es zweckmäßig, die bisherigen Beiträge zu verschiedenen Problemkreisen zusammenzufassen. Den Zusammenhang zwischen diesen mehr allgemeinen Problemkreisen und unserer speziellen Fragestellung soll die folgende Skizze verdeutlichen:



- 
- 1) Hierbei handelt es sich um Untersuchungen, die von einem Rollenkonzept ausgehen.
  - 2) Unter "formalen Organisationen" verstehen wir im Sinne der heutigen Organisationssoziologie alle diejenigen Organisationen, die zur Erreichung spezifischer Ziele gegründet worden sind. Als synonyme Begriffe werden auch die Begriffe "Großorganisationen" und "komplexe Organisationen" benutzt.  
Vgl. dazu: BLAU, Peter M. und W. Richard SCOTT, Formal Organizations: A Comparative Approach, San Francisco 1962, S. 5 ff. - MAYNTZ, Renate, Soziologie der Organisation, rowohlt's deutsche enzyklopädie, Bd. 166, Hamburg 1963, S. 31 und S. 36 f. - ETZIONI, Amitai, Soziologie der Organisation (Obers.), München 1967, S. 12 f.

Wir wollen uns im folgenden hauptsächlich auf die Literatur beschränken, die sich mit gleichen oder ähnlichen Problemen wie unsere Arbeit beschäftigt. Durch diese Einschränkung wird selbstverständlich nicht ausgeschlossen, daß auch die anderen Arbeiten die von uns verwendeten Begriffsdefinitionen, Hypothesen und Methoden in mehr oder weniger starkem Maße beeinflußt haben.

So werden wir nicht auf Untersuchungen eingehen, die sich mit Führungs- und Rollenproblemen in sozialen Organisationen<sup>1)</sup>, wie z.B. in der Familie, in Kinder-, Jugend- oder Freundschaftsgruppen, beschäftigen. Auch soll es nicht das Ziel dieser Arbeit sein, die in den letzten Jahrzehnten sowohl in der deutsch- als auch in der englischsprachigen Literatur teilweise sehr lebhaft geführte Diskussion über den Begriff der Rolle und die Bedeutung des Rollenansatzes weiterzuführen.<sup>2)</sup>

Genausowenig werden wir uns mit der Analyse und der Lösung von Rollenkonflikten beschäftigen.<sup>3)</sup>

- 
- 1) Zum Begriff der "sozialen Organisation" vgl.:  
BLAU, Peter M. und W. Richard SCOTT, a.a.O., S. 2 ff.
  - 2) Vgl. z.B.: BIDDLE, Bruce J. und Edwin J. THOMAS, Role Theory, a.a.O. - CLAESSENS, Dieter, Rolle und Macht, München 1968. - DAHRENDORF, Ralf, Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, 6. Aufl., Köln, Opladen 1967. - POPIITZ, Heinrich, Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie, Tübingen 1967. - TENBRUCK, Friedrich H., Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 13. Jg., 1961, S. 1 - 40.
  - 3) Vgl. dazu z.B.: BATES, F. L., Some Observations Concerning the Structural Aspect of Role Conflict, in: Pacific Sociological Review, Bd. 5, 1962, S. 75 - 82. - GROSS, Neal, Ward S. MASON und Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 244 - 318. - MAGID, Alvin, Dimensions of Administrative Role and Conflict Resolution Among Local Officials in Northern Nigeria, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 12, 1967 - 1968, S. 321 - 338. - GETZELS, J. W. und E. G. GUBA, Role, Role Conflict, and Effectiveness: An Empirical Study, in: American Sociological Review, Bd. 19, 1954, S. 164 - 175.

Weiterhin werden wir alle diejenigen Arbeiten unberücksichtigt lassen, die sich mit speziellen Problemen von Führungsrollen in Arbeitsgruppen, wie z.B. der Entstehung und Zunahme von Führern, den Führungsfunktionen bzw. Führungsdimensionen, den Problemen von formellen und informellen Führern oder den Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile auf die Produktivität, die Zufriedenheit, usw., beschäftigen.<sup>1)</sup> Auch die Veröffentlichungen über Führungskräfte der Wirtschaft werden wir unberücksichtigt lassen, soweit sie die Motivationen, die soziale Herkunft oder die Karriere von Führungskräften untersuchen.<sup>2)</sup>

In den obigen Ausführungen sind wir kurz auf einige Führungs- und Rollenprobleme eingegangen, die nicht Gegenstand unserer Arbeit sind. Nun wollen wir die wichtigsten Schwerpunkte der bisherigen Forschung anführen, die sich

- 
- 1) Vgl. zu diesen Problemen einige Veröffentlichungen, die einen guten Überblick über die bisherigen Ergebnisse geben, wie z.B.: BERELSON, Bernard und Gary A. STEINER, Human Behavior. An Inventory of Scientific Findings, New York, Chicago, Burlingame 1964, S. 341 - 360 und S. 374 - 380. - BLAU, Peter M. und W. Richard SCOTT, Formal Organizations, a.a.O., S. 140 - 164. - DUBIN, Robert, George C. HOMANS, Floyd C. MANN, Delbert C. MILLER, Leadership and Productivity. Some Facts of Industrial Life, San Francisco 1965. - KRECH, David, Richard S. CRUTCHFIELD und Egerton L. BALLACHEY, Individual in Society. A Textbook of Social Psychology, New York, San Francisco, Toronto, London 1962, S. 422 - 453.
  - 2) Vgl. z.B.: CLEMENTS, R. V., Managers. A Study of Their Careers in Industry, London 1958. - LIPSET, Seymour Martin und Reinhard BENDIX, Social Mobility in Industrial Society, Berkeley und Los Angeles 1964, S. 114 - 143. - VROOM, Victor H., Motivation in Management, American Foundation for Management Research, 1965. - WARNER, W. Lloyd und James C. ABEGGLEN, Big Business Leaders in America, New York 1955. - Dies., Occupational Mobility in American Business and Industry, 1928 - 1952, Minneapolis 1955. - ZAPF, Wolfgang, Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg, in: ZAPF, Wolfgang (Hrsg.), Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht, München 1965, S. 136 - 149.

mit gleichen oder ähnlichen Fragestellungen wie die vorliegende Arbeit beschäftigen:

1. Untersuchungen über Anforderungen und Erwartungen an Inhaber von Führungspositionen in formalen Organisationen.<sup>1)</sup>

---

1) Vgl. dazu: GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, Stuttgart 1965. - GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O. - HODGSON, Richard C., Daniel J. LEVINSON, Abraham ZALEZNIK, The Executive Role Constellation. An Analysis of Personality and Role Relations in Management, Boston 1965. - JACOBSON, Eugene, W. W. CHARTERS Jr., Seymour LIEBERMANN, The Use of Role Concept in the Study of Complex Organizations, in: Journal of Social Issues, Bd. 7, 1951, S. 18 - 27. - KAHN, Robert L., Donald M. WOLFE, Robert P. QUINN, J. Diedrick SNOEK, Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York, London, Sydney 1964. - KAMMERER, Gladys M., Role Diversity of City Managers, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 8, 1963 - 1964, S. 421 - 442. - MARPLES, D. L., Studies of Managers - A Fresh Start? in: Journal of Management Studies, Bd. 4, 1967, S. 282 - 299. - McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, Industrial Relations Research Institute, The University of Wisconsin 1967. - PREISS, Jack J., Howard J. EHRLICH, An Examination of Role Theory. The Case of the State Police, Lincoln 1966. (Aufgrund der geringen Zahl der zur Verfügung stehenden empirischen Untersuchungen haben wir diese Arbeit auch aufgeführt, obwohl man die untersuchte Rolle des Polizisten nicht als Führungsrolle bezeichnen kann.) - ROSEN, Hjalmar, Managerial Role Interaction: A Study of Three Managerial Levels, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 45, 1961, S. 30 - 34. - STOGDILL, Ralph M., Ellis L. SCOTT, William E. JAYNES, Leadership and Role Expectations, Columbus, Ohio, 1956. - WISPE, Lauren G., The Success Attitude: An Analysis of the Relationship Between Individual Needs and Social Role-Expectancies, in: Journal of Social Psychology, Bd. 46, 1957, S. 119 - 123.

2. Untersuchungen über Aufgaben, Tätigkeiten und Funktionen von Führungskräften der Wirtschaft.<sup>1)</sup>
3. Untersuchungen über Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften der Wirtschaft.<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. dazu: BRINKMANN, Gerhard, Wolfgang RIPPE, Die Erfassung der Leistungsansprüche an Führungskräfte der Wirtschaft, Köln und Opladen 1969. - BURNS, Tom, The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group. A Quantitative Study in a British Engineering Factory with a Self-recording Technique, in: Human Relations, Bd. VII, 1954, S. 73 - 97. - CARLSON, Sune, Executive Behavior. A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors, Stockholm 1951. - DUBIN, Robert und S. Lee SPRAY, Executive Behavior and Interaction, in: Industrial Relations, Bd. 3, 1964, S. 99 - 108. - HEMPHILL, John K., Dimensions of Executive Positions: A Study of the Basic Characteristics of the Positions of Ninety-Three Business Executives, Columbus, Ohio, 1960. - KELLY, Joe, The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling, in: Human Relations, Bd. 17, 1964, S. 277 - 287. - MAHONEY, Thomas A., Thomas H. JERDEE, Stephen J. CARROLL, The Job(s) of Management, in: Industrial Relations, Bd. 4, 1965, S. 97 - 110. - ROSEN, Hjalmar, Desirable Attributes of Work: Four Levels of Management Describe Their Job Environments, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 45, 1961, S. 156 - 160. - SHARTLE, Carroll L., Leadership and Executive Performance, in: Personnel, Bd. 25, 1948 - 1949, S. 370 - 380. - STEWART, Rosemary, The Use of Diaries to Study Managers' Jobs, in: Journal of Management Studies, Bd. 2, 1965, S. 228 - 235. - STOGDILL, Ralph M., Carroll L. SHARTLE and Associates, Patterns of Administrative Performance, Columbus, Ohio, 1956. - WISPE, Lauren G. und Paul W. THAYER, Role Ambiguity and Anxiety in an Occupational Group, in: Journal of Social Psychology, Bd. 46, 1957, S. 41 - 48. Einen Überblick über die bisherigen Untersuchungen und Ergebnisse zu diesem Problemkreis geben sowohl STEWART als auch CAMPBELL u.a. Vgl.: CAMPBELL, John P., Marvin D. DUNNETTE, Edward E. LAWLER III, Karl E. WEICK Jr., Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness, New York usw. 1970, S. 71 - 100. - STEWART, Rosemary, Management Education and our Knowledge of Managers' Jobs, in: International Social Science Journal, Bd. 20, 1968, S. 77 - 89.

2) Wegen der Vielzahl der hierzu vorliegenden Arbeiten soll nur auf ein Buch von HARRELL und auf die an der Universität Erlangen-Nürnberg geschriebene Diplomarbeit von SCHINDELE verwiesen werden, die beide einen guten Überblick über die bisherigen Untersuchungen geben.  
Vgl.: HARRELL, Thomas W., Managers' Performance and



#### 4. Untersuchungen über die Ausbildung und Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft.<sup>1)</sup>

Im Gegensatz zu der relativ geringen Anzahl von empirischen Untersuchungen steht die nicht mehr überschaubare Zahl von sonstigen Veröffentlichungen, die sich mit den verschiedensten Problemen von Führungskräften der Wirtschaft beschäftigen. Vor allem in den letzten Jahren

---

Personality, Cincinnati, Ohio, 1961. - SCHINDELE, Hanno, Rollenanforderungen an Führungskräfte der Wirtschaft unter Berücksichtigung der Determinanten der verschiedenen Anforderungen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Nürnberg, WS 1968/69.

- 1) Vgl. dazu: BRINKMANN, Gerhard, Die Ausbildung von Führungskräften für die Wirtschaft. Ein Forschungsbericht über Probleme der Hoch- und Fachschulausbildung von Kaufleuten und Ingenieuren, Köln 1967. - EMNID-Institut für Meinungsforschung, Probleme der Weiterbildung industrieller Führungskräfte. Unternehmens-Untersuchung, Bielefeld September-Dezember 1964. - Dass., Großunternehmen über Führungskräfteweiterbildung. Intensivbefragung bei zwanzig der größten Unternehmen Nordrhein-Westfalens, Bielefeld April-Mai 1965. - Dass., Führungskräfte über Führungskräfteweiterbildung. Intensivbefragung bei einhundert Führungskräften in Nordrhein-Westfalen, Bielefeld März-April 1966. - Dass., Institute zur Weiterbildung industrieller Führungskräfte. Intensivbefragung bei vierzig Weiterbildungseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen, Bielefeld November-Dezember 1967. - HARTMANN, Heinz, Der zahlenmäßige Beitrag der deutschen Hochschulen zur Gruppe der industriellen Führungskräfte, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, CXII, 1956, S. 144 - 163. - HARTMANN, Heinz, Hanns WIENOLD, Universität und Unternehmer, Gütersloh 1967. - KRUK, Max, Die oberen 30.000. Industrielle, Bankiers, Adlige, Wiesbaden 1967. - NAGEL, Kurt, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen, Berlin 1969. - STUDIENBÜRO FÜR INDUSTRIESOZIOLOGIE, Die Herkunft der Führungskräfte in den hohen Rängen industrieller Hierarchien. Ergebnisse einer Untersuchung, hektographiertes Manuskript, Baden-Baden o.J., S. 7 - 12. - ZAPF, Wolfgang, Die deutschen Manager, a.a.O., S. 139 - 141.



hat das Interesse an diesem Fragenkomplex derart zugenommen, daß sich heute in einer nicht mehr abreißenden Folge von Aufsätzen, Manuskripten, Vorträgen und Diskussionen die verschiedensten Personen zu diesen Problemen äußern. So anregend und interessant die einzelnen Gedanken auch sein mögen, so wenig tragen sie doch zur Lösung konkreter Probleme bei. Da es sich bei fast allen derartigen Veröffentlichungen um die Meinungen und Wünsche einzelner Personen oder Gruppen handelt, die bei ihren Vorstellungen von den verschiedenartigsten, aber nur selten auch von explizit formulierten Annahmen ausgehen, tragen sie weniger zur Klärung als zur Verwirrung bei.<sup>1)</sup> Um so erstaunlicher ist, daß es bis heute in der Bundesrepublik Deutschland noch keine umfangreiche und systematische Untersuchung gibt, die sich mit den Erwartungen beschäftigt hat, die an Führungskräfte der Wirtschaft gestellt werden.

Aber auch die vorliegenden empirischen Untersuchungen weisen teilweise inhaltliche und methodische Mängel auf, wodurch die Aussagekraft ihrer Ergebnisse stark vermindert wird. Die Mängel kann man zu den folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Es werden nur ganz bestimmte Arten von Erwartungen untersucht.

---

1) Vgl. dazu z.B. einige Dokumentationen: "Wir erwarten von Ihnen, daß ...". Was die Wirtschaft vom Hochschul-Absolventen erwartet, erläutern Fachleute aus Praxis und Wissenschaft, in: Der Arbeitgeber, 21. Jg., 1969, S. 189 - 216.  
Der Weg zur Spitze - Führungskräfte und Führungsnachwuchs der Wirtschaft - Eine Dokumentation, Die Welt, Nr. 12, 1970, S. 1 - 66.  
Management im Aufbruch - Karrieren in die Zukunft, Eine Dokumentation von Handelsblatt und Plus, November 1970.

2. Die Zahl der berücksichtigten Dimensionen von Erwartungen ist meistens sehr gering oder die verwendeten Dimensionen werden nicht explizit formuliert bzw. nicht exakt voneinander getrennt.
3. Bei einem Teil der Untersuchungen handelt es sich nur um Fallstudien, die sich auf wenige Untersuchungspersonen beziehen.
4. Es werden keine exakten Hypothesen für die Erklärung der abhängigen Variablen formuliert.
5. Es werden nur wenige Kontrollvariablen für die Erklärung der abhängigen Variablen berücksichtigt.
6. Die verwendeten Kontrollvariablen werden nur unzureichend operationalisiert.

Zu 1:

Die meisten Arbeiten untersuchen nur einen eng begrenzten Aspekt einer Führungsrolle bzw. eine bestimmte Art von Erwartungen, wie z.B. an das Führungsverhalten, an die persönliche Qualifikation oder an die Fachkenntnisse. Auch wenn die Beschränkung auf eine bestimmte Art von Erwartungen für die jeweilige Untersuchung sinnvoll sein mag, so wird dadurch eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sehr erschwert. Genauso wenig ist es möglich, die verschiedenen Erwartungsarten für die Inhaber bestimmter Führungspositionen zu gewichten. Andere Arbeiten untersuchen zwar verschiedene Erwartungsarten, beschränken sich jedoch auf eine geringe Zahl von Einzelerwartungen für jede Gruppe von Erwartungen.

Zu 2:

Jede Erwartung kann man im Hinblick auf unterschiedliche Dimensionen untersuchen. Häufig wird von den Autoren aber nur eine geringe Anzahl von Dimensionen berücksichtigt bzw. explizit formuliert und definiert.

So werden z.B. von GROSS u.a. die Dimensionen "direction" und "intensity"<sup>1)</sup> von PREISS und EHRLICH "blockage" und

---

1) Vgl.: GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. MCEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 60.

und "importance"<sup>1)</sup>, von FRANK "degree of definition"<sup>2)</sup> oder von BATES "mandatoriness", "importance", "consensus" und "clarity"<sup>3)</sup> aufgeführt. Außer diesen Dimensionen kann man in der Literatur noch eine Vielzahl weiterer finden. Dabei tauchen aber eine Reihe von Schwierigkeiten auf. So besteht erstens über den Begriff "Dimension" selbst Unklarheit. Zweitens werden häufig die gleichen Begriffe für verschiedene Begriffsinhalte verwendet. Drittens werden eine Reihe von Dimensionen implizit verwendet, ohne sie explizit zu definieren, und viertens wird in einigen Untersuchungen überhaupt nicht zwischen verschiedenen Dimensionen differenziert.

Zu 3:

In einer Reihe von Untersuchungen, die sich mit Führungsrollen in formalen Organisationen beschäftigen, werden nur einige wenige Fälle untersucht.<sup>4)</sup> Dadurch kann man zwar u.U. sehr viele und genaue Informationen über wenige Untersuchungspersonen erhalten, aber es ist den Autoren nicht möglich, bestimmte Hypothesen zu überprüfen. Dennoch

- 
- 1) Vgl.: PREISS, Jack J., Howard J. EHRlich, An Examination of Role Theory, a.a.O., S. 39.
  - 2) Vgl.: FRANK, Andrew Gunder, Administrative Role Definition and Social Change, in: Human Organization, Bd. 22, 1963 - 1964, S. 238.
  - 3) Vgl.: BATES, F. L., Some Observations Concerning the Structural Aspect of Role Conflict, a.a.O., S. 78.
  - 4) Vgl. z.B.: GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O. - HODGSON, Richard C., Daniel J. LEVINSON, Abraham ZALEZNIK, The Executive Role Constellation, a.a.O.  
Vgl. dazu auch die folgenden Arbeiten, die sich mit dem Zeitaufwand einiger Führungskräfte für bestimmte Tätigkeiten beschäftigen: BURNS, Tom, The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group, a.a.O. - CARLSON, Sune, Executive Behavior, a.a.O. - KELLY, Joe, The Study of Executive Behaviour, a.a.O.

können auch derartige Explorationsstudien zur Lösung eines Problem es beitragen, indem durch sie die exakte Formulierung einer Fragestellung, die Klärung der verwendeten Begriffe, die Formulierung von Hypothesen oder die Entwicklung eines theoretischen Ansatzes ermöglicht werden.<sup>1)</sup>

Zu 4:

Vor allem in den Untersuchungen, die sich mit der persönlichen Qualifikation von Führungskräften beschäftigen, vermißt man die Formulierung von exakten Hypothesen. Eine Reihe von Autoren verzichtet sogar vollkommen darauf, Hypothesen aufzustellen und zu überprüfen. Sie beschränken sich vielmehr auf die Beschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen, die mit Hilfe von Interviews, Beobachtungen oder Tests festgestellt worden sind. Dabei gehen sie dann entweder von einer Gruppe von besonders erfolgreichen Führungskräften aus<sup>2)</sup> oder von zwei polaren Gruppen von Führungskräften, wie z.B. von erfolgreichen und nicht erfolgreichen, von produktiven und nicht produktiven oder von beförderungswürdigen und

---

1) Vgl. dazu vor allem die Arbeit von HODGSON u.a., die eine sehr intensive Studie bei drei Mitgliedern des obersten Führungskomitees einer privaten Klinik in den USA durchgeführt haben: HODGSON, Richard C., Daniel J. LEVINSON, Abraham ZALEZNIK, *The Executive Role Constellation*, a.a.O.

2) Vgl. z.B.: ARGYRIS, Chris, *Some Characteristics of Successful Executives*, in: *Personnel Journal*, Bd. 32, 1954, S. 50 - 55. - HENRY, William E., *The Business Executive: The Psychodynamics of a Social Role*, in: HUNERYAGER, S. G., I. L. HECKMANN (Hrsg.): *Human Relations in Management*, 2. Aufl., Cincinnati, Ohio, 1967, S. 180 - 189. - WALD, Robert M., Roy A. DOTY, *The Top Executive. A Firsthand Profile*, in: HUNERYAGER, S. G., I. L. HECKMANN (Hrsg.), *Human Relations in Management*, 2. Aufl., Cincinnati, Ohio, 1967, S. 163-179.

nicht beförderungswürdigen.<sup>1)</sup> Die festgestellten Persönlichkeitsmerkmale werden dann als ad-hoc Erklärungen für den Erfolg in Führungspositionen benutzt. Abgesehen von den Einwänden, die generell gegenüber ad-hoc Erklärungen vorgebracht werden können<sup>2)</sup>, werden diese Erklärungen meistens nicht in Form von exakten Hypothesen, sondern nur in Form von vagen empirischen Verallgemeinerungen formuliert. Häufig erfolgen diese Erklärungsversuche nicht einmal explizit, sondern sind nur implizit in den festgestellten Häufigkeiten und Beziehungen zwischen den einzelnen Variablen enthalten.

- 
- 1) Vgl. z.B.: GHISELLI, Edwin E., Managerial Talent, in: HUNERYAGER, S. G., I. L. HECKMANN (Hrsg.), Human Relations in Management, 2. Aufl., Cincinnati, Ohio, 1967, S. 132 - 152. - Ders., Traits Differentiating Management Personnel, in: Personnel Psychology, Bd. 12, 1959, S. 535 - 544. - GHISELLI, Edwin E. und R. BARTHOL, Role Perceptions of Successful and Unsuccessful Supervisors, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 40, 1956, S. 241 - 244. - HUTTNER, L., S. LEVY, E. ROSEN, M. STOPOL, Further Light on the Executive Personality, in: HUNERYAGER, S. G., I. L. HECKMANN (Hrsg.), Human Relations in Management, a.a.O., S. 157 ff. - RANDLE, C. Wilson, How to Identify Promotable Executives, in: Harvard Business Review, Bd. 34, Nr. 3, 1956, S. 122 - 134.
  - 2) Vgl.: MERTON, Robert K., The Bearing of Sociological Theory on Empirical Research, in: ALBERT, Hans (Hrsg.), Theorie und Realität, a.a.O., S. 127 ff. - OPP, Karl-Dieter, Methodologie der Sozialwissenschaften, Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung, rowohlt's deutsche enzyklopädie, Bd. 339 - 341, Hamburg 1970, S. 55 - 58.

Zu 5:

Um befriedigende Erklärungen für das Auftreten einer abhängigen Variablen finden zu können, ist es notwendig, so viele wie möglich unabhängige Variablen zu kontrollieren. Während man dies vor allem in Experimenten durch Eliminierung von Variablen und durch Randomisierung erreichen kann, ist dies in nicht-experimentellen Untersuchungen hauptsächlich dadurch möglich, daß man in seinem Untersuchungsplan alle relevanten unabhängigen Variablen berücksichtigt.

Der Mangel von vielen der bereits zitierten Untersuchungen besteht darin, daß sie nur einige wenige unabhängige Variablen kontrollieren. So wird von einigen Autoren nur die Führungsebene<sup>1)</sup>, von anderen noch die Funktion<sup>2)</sup>, die Unternehmensgröße<sup>3)</sup> und/oder der Wirtschaftszweig<sup>4)</sup> berücksichtigt.

- 
- 1) Vgl. z.B.: GHISELLI, Edwin E., Managerial Talent, a.a.O. - HENRY, William E., The Business Executive, a.a.O. - PORTER, Lyman W., Edwin E. GHISELLI, The Self Perceptions of Top and Middle Management Personnel, in: Personnel Psychology, Bd. 10, 1957, S. 397 - 406. - ROSEN, Hjalmar, Managerial Role Interaction, a.a.O. - WALD, Robert M., Roy A. DOTY, The Top Executive, a.a.O.
  - 2) Vgl. z.B.: HEMPHILL, John K., Dimensions of Executive Positions, a.a.O. (HEMPHILL berücksichtigt außer der Führungsebene und der Funktion auch noch die Art des Unternehmens). - STOGDILL, Ralph M., Carroll L. SHARTLE and Associates, Patterns of Administrative Performance, a.a.O. (STOGDILL u.a. berücksichtigen außer der Art der Funktion noch die Art der Organisation.)
  - 3) Vgl. z.B.: HUTTNER, L., S. LEVY, E. ROSEN, M. STOPOL, Further Light on the Executive Personality, a.a.O. - McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O. (McLENNAN berücksichtigt außer der Führungsebene, der Funktion und der Unternehmensgröße noch die Art des Unternehmens).
  - 4) Vgl. z.B.: BRINKMANN, Gerhard, Die Ausbildung von Führungskräften für die Wirtschaft, a.a.O. - HARTMANN, Heinz,

Zu 6:

Auf die teilweise unzureichenden operationalen Definitionen der verwendeten Variablen soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, da wir diese im dritten Kapitel genauer behandeln werden.

Zum Schluß soll noch ein genereller Mangel der bisherigen Forschung auf dem Gebiet der Erwartungen an Inhaber von Führungspositionen angeführt werden. Dieser Mangel besteht darin, daß die meisten der uns bekannten Untersuchungen entweder bei der Gruppe der unteren Führungskräfte, wie z.B. bei Vorarbeitern, Gruppenführern oder Meistern, oder aber bei Führungskräften, die nicht in der Industrie tätig waren, durchgeführt worden sind. Somit läßt sich ein allgemeiner Mangel an empirischen Untersuchungen in Unternehmen der Wirtschaft feststellen, die sich mit den Erwartungen an mittlere und höhere Führungskräfte beschäftigen.

#### 1.4 Praktische Bedeutung der Fragestellung

Wie wir in unserem ersten Abschnitt bereits ausgeführt haben, soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Analyse der qualitativen Aspekte der Nachfrage nach Führungskräften der Wirtschaft leisten. Von den Ergebnissen sollen dann Vorschläge für die Reform der Ausbildung von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern und der Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft, insbesondere für die Einrichtung eines Kontaktstudiums an der Universität, abgeleitet werden. Damit dient unsere Arbeit nicht nur der Feststellung bestimmter Merkmale und Strukturen der Wirtschaft, sondern stellt gleichzeitig eine Grundlage für inhaltliche und strukturelle Änderungen und Reformen dar.

---

Hanns, WIENOLD, Universität und Unternehmer, a.a.O.  
(HARTMANN und WIENOLD berücksichtigen außer der Führungsebene und des Wirtschaftszweiges noch das Alter und die Ausbildung der Untersuchungspersonen).



An einigen Beispielen soll im folgenden gezeigt werden, inwieweit unsere Arbeit diesem Anspruch gerecht werden kann:

1. Wenn es sich z.B. herausstellt, daß erstens Kenntnisse und Fähigkeiten von Führungskräften verlangt werden, die z.Zt. nicht an den Hochschulen gelehrt werden, und daß zweitens eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Angebot an Fächern, Vorlesungen und Seminaren und dem Umfang der Anforderungen auf einigen Gebieten besteht, dann können diese Ergebnisse die Grundlage sowohl für eine Verbesserung und Änderung der Aus- und Weiterbildungswege und der Lehrstuhlpolitik als auch für die Reform der Hochschule selbst sein.
2. Wenn die Ergebnisse zeigen, daß die Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen mit der Höhe der Führungsposition abnimmt, dann könnten während der Ausbildung vor allem spezielle Fachkenntnisse vermittelt werden, während sich die Weiterbildung hauptsächlich auf eine Entspezialisierung und die Vermittlung von allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnissen konzentrieren könnte.
3. Wenn die Untersuchung die häufig vertretenen Ansichten bestätigt, daß es bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten gibt, die alle Führungskräfte besitzen müssen, dann könnte der erste Teil der Ausbildung für alle zukünftigen Bewerber von Führungspositionen gleich gestaltet werden und eine Spezialisierung brauchte erst im zweiten Teil einzutreten.
4. Wenn es sich zeigt, daß an Führungskräfte, die sich zwar auf unterschiedlichen Führungsebenen befinden, aber gleiche Aufgaben haben, gleiche oder ähnliche Anforderungen gestellt werden, dann darf nicht mehr die Führungsebene das Auswahlkriterium für die Gestaltung von und die Teilnahme an Weiterbildungskursen sein, wie das z.Zt. fast

ausschließlich der Fall ist, sondern die gemeinsamen Aufgaben.

5. Wenn es sich herausstellt, daß an Führungskräfte in unterschiedlichen Funktionen und auf unterschiedlichen Führungsebenen verschiedene Anforderungen gestellt werden, dann müssen an verschiedenen Schnittpunkten im Unternehmen Weiterbildungs- und Umschulungsmechanismen einsetzen, um dadurch eine reibungslose vertikale und horizontale Mobilität zu ermöglichen.

Außerdem glauben wir, daß unsere Arbeit zur Lösung einer Reihe von weiteren Problemen beitragen kann, die nicht direkt mit der Aus- und Weiterbildung zu tun haben, so z.B. für:

1. die Erstellung von Positionsbeschreibung für Führungspositionen;
2. das Aufstellen von Kriterien für die Rekrutierung und Beförderung von Führungskräften;
3. eine leistungsgerechte Beurteilung und Bezahlung von Führungskräften;
4. die Formulierung von Führungsgrundsätzen;
5. die Entwicklung eines Systems für die Arbeitsplatzbewertung von Führungspositionen.

## 2. Kapitel

### Anwendung eines allgemeinen Systemansatzes auf

### Rollensätze in Unternehmen der Wirtschaft

#### 2.1 Bedeutung des allgemeinen Systemansatzes

Wie in vielen anderen Disziplinen hat sich auch in der Organisationssoziologie und Organisationspsychologie in den letzten Jahren immer stärker die Tendenz durchgesetzt, von den Erkenntnissen einer "Allgemeinen Systemtheorie" auszugehen.<sup>1)</sup> Auch wenn sie erst am Anfang ihrer Entwicklung steht, so hat die Systemtheorie bereits heute durch das Aufzeigen vieler Gemeinsamkeiten zu einer wesentlichen Verringerung der Distanz zwischen den einzelnen wissen-

- 
- 1) Zu den Grundlagen einer "Allgemeinen Systemtheorie" vgl.: BERRIEN, F. Kenneth, General and Social Systems, a.a.O., S. 3 - 13. - BERTALANFFY, Ludwig von, General System Theory, in: General Systems, Bd. I, 1956, S. 1 - 10. - BLALOCK, H. M. Jr., Ann B. BLALOCK, Toward a Clarification of System Analysis in the Social Sciences, in: Philosophy of Science, Bd. 26, 1959, S. 84 - 92. - BUCKLEY, Walter, Sociology and Modern Systems Theory, Englewood Cliffs, New Jersey, 1967, S. 41 - 80. Zur Anwendung der Erkenntnisse einer "Allgemeinen Systemtheorie" auf Organisationen vgl.: BLEGEN, Hans Marius, The System Approach to the Study of Organizations, in: AGERSNAP, Torben (Hrsg.), Contributions to the Theory of Organizations II, Kopenhagen 1968, S. 12 - 30. - KATZ, Daniel, Robert L. KAHN, The Social Psychology of Organizations, New York, London, Sydney 1966, S. 1 - 13. - MILLER, E. J., A. K. RICE, Systems of Organization. The Control of Task Sentient Boundaries, London, New York, Sydney, Toronto, Wellington 1967. - PUGH, D. S., Organizational Behaviour: An Approach from Psychology, in: Human Relations, Bd. 22, 1969, S. 345 - 354. - SCHEIN, Edgar H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, 1965, S. 2 - 5.

schaftlichen Disziplinen beigetragen. Durch die Verwendung einer einheitlichen Terminologie und die Postulierung einiger allgemeiner Annahmen, die für alle Systeme zutreffen, hat sie die Voraussetzung für eine wirksame Kommunikation zwischen den einzelnen Disziplinen geschaffen. Dadurch ist es für den einzelnen Wissenschaftler erst möglich zu beurteilen, welche Beiträge einer anderen Wissenschaft für die Lösung seiner Probleme relevant sind.

Wir stimmen allerdings mit ACKOFF darin überein, daß es für den Erkenntnisfortschritt nicht ausreicht, von den Ergebnissen getrennter Disziplinen auszugehen und sie zu gemeinsamen Begriffen, Annahmen und Hypothesen zu verbinden.<sup>1)</sup> Jedes System sollte vielmehr grundsätzlich als eine multidisziplinäre Einheit aufgefaßt werden, die man in ihrer Gesamtheit und nicht unter Betonung einzelner disziplinärer Aspekte untersuchen sollte.

Nach ACKOFF versuchen viele Vertreter einer "Allgemeinen Systemtheorie", das Ziel einer einheitlichen Theorie nur mit Hilfe der ersten Vorgehensweise zu erreichen, indem sie von der traditionellen Trennung der Disziplinen ausgehen und nach Gemeinsamkeiten ihrer bisherigen Ergebnisse suchen.<sup>2)</sup> Die Vertreter der "Systemforschung" dagegen gehen seiner Meinung nach den zweiten Weg, den er auch für erfolgversprechender hält. Sie fassen ein System als Ein-

---

1) Vgl.: ACKOFF, Russell L., General System Theory and Systems Research Contrasting Conceptions of Systems Science, in: General Systems, Bd. VIII, 1963, S. 117 - 121.

2) Vgl.: ACKOFF, Russell L., General System Theory and System Research Contrasting Conceptions of Systems Science, a.a.O., S. 118.

heit auf und versuchen, in multidisziplinärer Zusammenarbeit Begriffe, Hypothesen und Theorien zu entwickeln, die ihrem Charakter nach bereits multidisziplinär sind.<sup>1)</sup> Wir glauben, daß die polare Trennung zwischen "Allgemeiner Systemtheorie" einerseits und "Systemforschung" andererseits und die damit verbundenen Implikationen bezüglich der Vorgehensweise in der Forschung weder gerechtfertigt noch dem gemeinsamen Ziel förderlich ist. Obwohl man bei der Untersuchung von Systemen keinen einzelnen disziplinären Aspekt überbetonen, sondern alle Aspekte in ihrer Gemeinsamkeit und in ihrer Interdependenz berücksichtigen sollte, wird es häufig zweckmäßig sein, von dem gesicherten Wissen einzelner Disziplinen auszugehen und dieses dann auf andere Disziplinen zu übertragen. Wir wollen daher im folgenden den auch in der Literatur häufig verwendeten Begriff "Systemansatz" wählen, der die beiden von ACKHOFF aufgeführten Vorgehensweisen umfaßt.

Der Systemansatz, der auch der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, wird von vielen zur Zeit als die erfolgversprechendste Möglichkeit angesehen, sowohl zur Lösung der Probleme einzelner Disziplinen als auch aufgrund seines multidisziplinären Charakters zur Entwicklung einer allgemeinen Theorie beizutragen. So hat der Systemansatz auch in der Soziologie dazu beigetragen, z.B. psychologische oder ökonomische Faktoren bei der Erklärung sozialer Phänomene viel stärker zu berücksichtigen, als das in anderen Ansätzen der Fall ist. Da der Systemansatz gleichzeitig die Annahme impliziert, daß jede Veränderung innerhalb eines Systems auf einen multiplen komplexen Ursachenzusammenhang zurückzuführen ist, wird durch diesen Ansatz auch die traditionelle Vorstellung einer einfachen Ursache-Wirkung Beziehung zwischen den einzelnen Variablen überwunden.

---

1) Vgl.: ACKOFF, Russell L., General System Theory and Systems Research Contrasting Conceptions of Systems Science, a.a.O., S. 119.

Damit ermöglicht es der Systemansatz, die Realität mit ihren komplexen Interdependenzen einer adäquateren Analyse zu unterziehen. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, daß jedes soziale System nicht als isolierte Einheit, sondern nur im Zusammenhang mit seiner Umwelt gesehen wird, indem die Austauschprozesse zwischen beiden bei der Analyse mitberücksichtigt werden.

## 2.2 Begriffe und Annahmen des allgemeinen Systemansatzes<sup>1)</sup>

Bei dem Systemansatz handelt es sich noch nicht um eine Theorie im weiter oben genannten Sinne von ALBERT.<sup>2)</sup> Er stellt vielmehr einen theoretischen Ansatz dar, der aus einer Reihe von definierten Begriffen und lose miteinander verbundener Annahmen über die Beziehungen zwischen diesen Begriffen besteht.<sup>3)</sup>

Genausowenig kann man von einem einheitlichen theoretischen Ansatz ausgehen, der das gesamte Funktionieren aller Systeme erfaßt. Trotz vieler Gemeinsamkeiten bestehen zwischen den verschiedenartigen Systemen auch viele Unterschiede,

---

1) Die folgenden Ausführungen basieren hauptsächlich auf den Arbeiten von: BERRIEN, F. Kenneth, General and Social Systems, a.a.O., S. 14 - 33. - BERTALANFFY, Ludwig von, General System Theory, a.a.O. - BUCKLEY, Walter, Sociology and Modern Systems Theory, a.a.O., S. 41 - 80. - HALL, A. D., R. E. FAGEN, Definition of System, in: General Systems, Bd. I, 1956, S. 18 - 28.

2) Vgl. unsere Ausführungen auf S. 6 f.

3) James G. MILLER stellt z.B. eine Sammlung von einhundert-fünfundsechzig mehr oder weniger allgemeinen System-Hypothesen zusammen, die aber nach seinen eigenen Aussagen z.Zt. weder ein deduktives Hypothesensystem darstellen, noch alle empirisch überprüft worden sind. Vgl.: MILLER, James G., Living Systems: Cross-Level Hypotheses, in: Behavioral Science, Bd. 10, 1965, S. 380 - 411.

die es notwendig machen, neben den allgemeinen Begriffen, und Annahmen auch spezielle zu formulieren. Aus der Vielzahl der im Rahmen des Systemkonzepts entwickelten Begriffe und Annahmen wollen wir uns im folgenden auf diejenigen beschränken, die erstens speziell für natürliche Systeme<sup>1)</sup> zutreffen und zweitens für unsere Fragestellung relevant sind.<sup>2)</sup>

Im Anschluß an HALL und FAGEN definieren wir S y s t e m als "eine Summe von Einheiten und die Beziehungen, die zwischen den Einheiten und zwischen ihren Merkmalen bestehen"<sup>3)</sup>. Entsprechend dieser Definition stellen die E i n h e i t e n die Teile eines Systems und die M e r k m a l e die Teile einer Einheit dar.<sup>4)</sup> Die Verbindungen zwischen den Einheiten und den Merkmalen bezeichnen wir als die B e z i e h u n g e n, die auch das System zusammenhalten.<sup>5)</sup> Eng mit der Definition des

- 
- 1) Zum Unterschied zwischen "natural system" und "man-made system" vgl.: HALL, A. D., R. E. FAGEN, Definition of System, a.a.O., S. 22 ff.
  - 2) Einen guten Überblick über die Literatur zur "Allgemeinen Systemtheorie" sowie über die von den einzelnen Autoren der verschiedenen Disziplinen verwendeten Begriffe gibt der Aufsatz von YOUNG. Vgl.: YOUNG, O. R., A Survey of General Systems Theory, in: General Systems, Bd. IX, 1964, S. 61 - 80.
  - 3) HALL, A. D., R. E. FAGEN, Definition of System, a.a.O., S. 18 (Übers. vom Verfasser). Vgl. dazu auch: KLAUS, Georg (Hrsg.), Wörterbuch der Kybernetik, Berlin 1968, S. 634 f.
  - 4) Vgl.: HALL, A. D., R. E. FAGEN, Definition of System, a.a.O., S. 18.
  - 5) Vgl.: ebenda.



Systembegriffs hängt auch diejenige der Umwelt zusammen, die HALL und FAGEN definieren als " ... set of all objects a change in whose attributes affect the system and also those objects whose attributes are changed by the behavior of the system."<sup>1)</sup> Von dieser Definition läßt sich wiederum der Begriff des Untersystems ableiten. Jedes Untersystem stellt eine Einheit eines Systems niederer Ordnung dar, das seinerseits wiederum mit anderen Systemen in einem System höherer Ordnung verbunden ist. Die Beziehung zwischen den einzelnen Systemen kann man sich als eine Hierarchie von Systemen vorstellen, die durch die fortlaufende Unterteilung eines ursprünglichen Systems entsteht. Über die Abgrenzung der einzelnen Systeme voneinander lassen sich allerdings keine allgemeinen Prinzipien aufstellen. Grundsätzlich ergibt sie sich aus den Problemen oder den Beziehungen, die untersucht werden sollen. Häufig ergeben sich bei der Abgrenzung aber Schwierigkeiten, so daß die Trennung zwischen Umwelt, System und Einheit manchmal recht willkürlich ist.

Die Struktur<sup>2)</sup> eines Systems ergibt sich aus den Beziehungen zwischen den einzelnen Systemeinheiten und deren Merkmalen. Die Art der Struktur variiert damit mit der Art der Beziehungen, wodurch jedes System zu verschiedenen Zeitpunkten auch unterschiedliche Strukturen aufwei-

---

1) HALL, A. D., R. E. FAGEN, Definition of System, a.a.O., S. 20.

2) Anstelle des Begriffs "Struktur" wird z.B. von McCLELLAND der Begriff "system organization" verwendet. Vgl.: McCLELLAND, Charles A., Systems and History in International Relations. Some Perspectives for Empirical Research and Theory, in: General Systems, Bd. III, 1958, S. 239.

sen kann. Da die Beziehungen aber nicht immer alle System-einheiten umfassen und häufig sehr verschiedenartig sind, ist jedes System auch zu einem bestimmten Zeitpunkt durch unterschiedliche Strukturen gekennzeichnet.<sup>1)</sup>

Als letzte Begriffe wollen wir noch diejenigen der Eingabe ("input") und der Ausgabe ("output") einführen. Während die E i n g a b e aus der Einwirkung der Umwelt auf das System oder eine Systemeinheit besteht, ergibt sich die A u s - g a b e umgekehrt aus der Wirkung des Systems oder einer Systemeinheit auf die Umwelt.<sup>2)</sup> Die Eingaben und Ausgaben können sich aus Energien, Produkten, Individuen und/oder Informationen zusammensetzen.<sup>3)</sup> Dabei stimmen sowohl die Art als auch der Umfang der Eingaben häufig nicht mit den Ausgaben überein, da ein Teil der Eingaben im System zu seiner Erhaltung verbraucht, ein Teil gespeichert und ein Teil verarbeitet werden kann.

Eine der wesentlichsten Annahmen, die dem Systemansatz zugrunde liegen, ist die Annahme von der Interdependenz der Systemeinheiten und der Merkmale. Entsprechend unserer Definition besteht ein System aus einer Vielzahl von

- 
- 1) Vgl.: BLALOCK, H. M., Jr., Ann B. BLALOCK, Toward a Clarification of System Analysis in the Social Sciences, a.a.O., S. 88 f.
  - 2) Vgl.: KLAUS, Georg (Hrsg.), Wörterbuch der Kybernetik, a.a.O., S. 280 und S. 471.
  - 3) Auf die teilweise vorgenommene Trennung zwischen "maintenance inputs" und "signal inputs" (BERRIEN) bzw. "production inputs" (KATZ und KAHN) soll in dieser Arbeit nicht eingegangen werden, da eine derartige Abgrenzung vor allem in sozialen Systemen sehr schwierig ist. Vgl.: BERRIEN, F. Kenneth, General and Social Systems, a.a.O., S. 24 - 27. - KATZ, Daniel, Robert L. KAHN, The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 32 f.

Beziehungen zwischen seinen Einheiten und deren Merkmalen. Damit ist jede Einheit und jedes Merkmal durch eine Art Netzwerk mit jeder anderen Einheit und jedem anderen Merkmal des Systems entweder direkt oder indirekt verbunden. Dieses Netz von Beziehungen hat zur Folge, daß die Veränderung eines Systemteils auch zu einer Veränderung der anderen Einheiten und Merkmale, und damit zu einer Veränderung des gesamten Systems führen kann. Aufgrund dieser Interdependenz darf man die einzelnen Einheiten und Merkmale nicht als isolierte Teile betrachten, sondern muß das System immer als Ganzes ansehen, das aus einer Vielzahl von sich gegenseitig beeinflussenden Teilen besteht. Auch wenn der Grad der Interdependenz zwischen den Systemeinheiten und deren Merkmalen sehr stark variieren kann, so kann man nur solange von einem System sprechen, wie noch eine minimale gegenseitige Abhängigkeit vorhanden ist.

Die Annahme von der Offenheit des Systems ergibt sich aus der Vorstellung von einer Systemhierarchie. Die Offenheit des Systems bedeutet, daß zwischen dem System und seiner Umwelt ebenfalls wechselseitige Beziehungen vorhanden sind, die sich in einem ständigen Austausch von Energien, Produkten, Individuen und/oder Informationen zeigen. Dabei kann selbstverständlich der Grad der Offenheit eines Systems bzw. der Grad der Abhängigkeit von der Umwelt stark variieren.

Gleichzeitig mit den Austauschprozessen, die sich zwischen dem System und der Umwelt abspielen, vollzieht sich eine Anpassung des Systems an die jeweiligen Umweltbedingungen. Nur dadurch ist ein System in der Lage, entsprechend seiner Zielsetzung zu funktionieren und auf die Dauer zu überleben. Aber auch diese Anpassung ist gegenseitig, indem sowohl die Umwelt bei dem System durch die Eingabe

Veränderungen hervorruft, als auch das System durch die Art und den Umfang seiner Ausgabe die Umwelt beeinflusst.

### 2.3 Begriffe des Rollenansatzes

Sowohl über den Terminus "Position" als auch über seinen Begriffsinhalt sind die Meinungen in der Literatur sehr unterschiedlich. So werden außer "Position" auch die Begriffe "Status", "Stellung" oder "office" verwendet. In der vorliegenden Arbeit haben wir uns aus den folgenden Gründen für den Begriff "Position" entschieden: Erstens scheint er uns ebenso wie GROSS u.a.<sup>1)</sup> neutraler zu sein als z.B. der Begriff "Status". Zweitens kommt er in der neueren rollentheoretischen Literatur häufiger vor als andere Begriffe. Drittens wird der Begriff "Position" auch in Unternehmen der Wirtschaft fast ausschließlich verwendet.<sup>2)</sup>

Versucht man, die Vielzahl der unterschiedlichen Definitionen nach bestimmten Gesichtspunkten zu systematisieren, so kann man fünf Aspekte feststellen, die von den einzelnen Autoren zur Definition von "Position" verwendet wer-

---

1) Vgl.: GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 48. Dieser Meinung hat sich auch DAHRENDORF angeschlossen. Vgl.: DAHRENDORF, Ralf, Homo Sociologicus, a.a.O., S. 53 f.

2) Wir haben uns auch bei den anderen Begriffen, die im Zusammenhang mit unserer Fragestellung wichtig sind, jeweils für die gebräuchlichsten entschieden, um dadurch die Vergleichbarkeit mit der vorhandenen Literatur zu erleichtern. Allerdings haben wir versucht, die von uns verwendeten Begriffe eindeutiger zu definieren, als das häufig in der Literatur der Fall ist.

den.<sup>1)</sup> Dabei werden diese Aspekte entweder alternativ oder in unterschiedlichen Kombinationen gebraucht. Nachfolgend haben wir die Aspekte aufgeführt, die die verschiedenen Definitionen enthalten:

1. Orte, Plätze oder Stellungen in einer Struktur, in einem Gefüge oder System
2. Personen bzw. Klassen von Personen oder Individuen
3. Aufgaben, Merkmale oder Verhalten
4. Summe von Erwartungen oder Normen
5. Offizieller Titel oder Berufsbezeichnung

Von diesen fünf Aspekten wird der erste am häufigsten zur Kennzeichnung einer Position verwendet. Während GRONAU und KAHN u.a.<sup>2)</sup> die von ihnen verwendeten Begriffe "Position" bzw. "office" allgemein auf ein Gefüge bzw. auf ein "organizational space" beziehen, werden von vielen Autoren "Positionen" speziell definiert als Orte in sozialen Strukturen oder in Systemen sozialer Beziehungen.<sup>3)</sup> Durch den

- 
- 1) Vgl. dazu auch: BIDDLE, Bruce J., Roles, Goals, and Value Structures in Organizations, in: COOPER, W. W., H. J. LEAVITT, M. W. SHELLY II (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sydney 1964, S. 150 - 172. BIDDLE unterscheidet in diesem Artikel zwischen dem "overt", "cognitive" und dem "official" Aspekt der Position, die aber in der Literatur meistens vernachlässigt und unter dem einen Begriff Position zusammengefaßt werden.
  - 2) Vgl.: GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O., S. 3. - KAHN, Robert L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 13.
  - 3) Vgl. z.B.: BATES, F. L., Some Observations Concerning the Structural Aspect of Role Conflict, a.a.O., S. 75. - DAHRENDORF, Ralf, Homo Sociologicus, a.a.O., S. 24. - GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 48.

Bezug auf soziale Strukturen bzw. soziale Beziehungen wird in unseren Augen der Begriff "Position" erstens unnötig eingeeengt. Zweitens wird der von uns oben aufgeführte zweite Aspekt mit unter der Bezeichnung "Position" subsumiert, was nur Unklarheiten schafft. Will man dennoch den strukturellen und personellen Aspekt in einem Begriff zusammenfassen, dann sollte man für diese Kombination den Begriff "soziale Position" verwenden.<sup>1)</sup>

Von einigen Vertretern der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie wird der Strukturaspekt explizit gar nicht erwähnt. Sie definieren Position als eine Gruppe von Aufgaben, die von einer Person erfüllt werden müssen.<sup>2)</sup> STOGDILL und SHARTLE betonen zusätzlich das Vorhandensein eines offiziellen Titels.<sup>3)</sup> Andere Autoren wiederum verstehen unter Position neben anderen Aspekten auch die Erwartungen, die an die Inhaber von Positionen gestellt werden.<sup>4)</sup> Obwohl THOMAS und BIDDLE auf die Vielfalt der vorhandenen Definitionen hin-

- 
- 1) DAHRENDORF spricht sowohl von "Position" als auch von "sozialer Position", trennt diese aber nicht genau voneinander. Vgl.: DAHRENDORF, Ralf, Homo Sociologicus, a.a.O., S. 24 ff. In ähnlicher Weise, wie von uns vorgeschlagen, wird der Begriff "soziale Position" von BENOIT-SMULLYAN verwendet. Vgl.: BENOIT-SMULLYAN, Emile, Status, Status Types, and Status Interrelations, in: American Sociological Review, Bd. IX, 1944, S. 151 - 161.
  - 2) Vgl. z.B.: ALLEN, Louis A., The Management Profession, New York, Toronto, London 1964, S. 174. - BEACH, Dale S., Personnel: The Management of People at Work, New York, London 1965, S. 170. - GHISELLI, Edwin E., Clarence W. BROWN, Personnel and Industrial Psychology, 2. Aufl., International Student Edition, New York usw. 1955, S. 17.
  - 3) Vgl.: STOGDILL, Ralph M., Carroll L. SHARTLE, Methods in the Study of Administrative Leadership, Columbus, Ohio, 1955, S. 9.
  - 4) Vgl. z.B.: BATES, F. L., Some Observations Concerning the Structural Aspect of Role Conflict, a.a.O., S. 75. - HEMPHILL, John K., Dimensions of Executive Positions, a.a.O., S. 2. - SARBIN, Theodore R., Role Theory, in: LINDZEY, Gardner (Hrsg.), Handbook of Social Psychology, Bd. I, Reading, London 1954, S. 225.

weisen, entscheiden auch sie sich nicht für eine klare Kennzeichnung des Begriffs "Position", der diesen Begriff eindeutig von anderen abgrenzt. Sie kombinieren vielmehr auch verschiedene Aspekte, indem sie "Position" definieren als "a collectively recognized category of persons for whom the basis for such differentiation is their common attribute, their common behavior, or the common reactions of others toward them".<sup>1)</sup> Für die Formulierung und Überprüfung von Hypothesen ist aber die Verwendung von möglichst exakten Begriffen eine wesentliche Voraussetzung. Dies gilt insbesondere bei Begriffen wie "Position" oder auch "Rolle", die eine so zentrale Bedeutung in der Diskussion über das Rollenkonzept eingenommen haben. Deshalb sollten auch verschiedene Aspekte nicht unter einem Begriff subsumiert werden.

Wir wollen daher mit dem Begriff Position nur einen Aspekt, und zwar den strukturellen, erfassen.<sup>2)</sup> Dementsprechend definieren wir P o s i t i o n e n als Orte in einem Organisationsgefüge. Dabei verstehen wir unter Organisationsgefüge eine Struktur oder ein Netz von miteinander verbundenen Positionen.

---

1) THOMAS, Edwin J. und Bruce J. BIDDLE, Basic Concepts for Classifying the Phenomena of Role, in: BIDDLE, Bruce J., Edwin J. THOMAS (Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York, London, Sydney 1966, S. 29.

2) In diesem Punkt deckt sich unsere Auffassung mit derjenigen von GRONAU, der unter den von ihm verwendeten Begriffen "Position", "Gefüge" und "Bahn" auch nur den Strukturaspekt verstanden wissen will. Vgl.: GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O., S. 2 - 13.



Faßt man eine Position als ein Ort in einem Gefüge auf, so kann man eine Position nur durch die Beschreibung der Verbindungen zu anderen Positionen lokalisieren. Jede Position muß also immer im Verhältnis zu den mit ihr verbundenen Positionen bzw. zu dem ganzen Gefüge gesehen werden.

Auch für den Begriff der "Rolle" gibt es eine Vielzahl von uneinheitlichen und zum Teil unklaren Begriffsdefinitionen. Inzwischen sind eine Reihe von guten Zusammenfassungen der verschiedenen Auffassungen veröffentlicht worden, so daß in dieser Arbeit auf eine ausführliche Diskussion dieses Begriffs verzichtet werden kann.<sup>1)</sup> Es soll nur auf die verschiedenen Aspekte hingewiesen werden, die sich auch bei den Definitionsversuchen von "Rolle" feststellen lassen:<sup>2)</sup>

- 1) Vgl. z.B.: CLAESSENS, Dieter, Rolle und Macht, a.a.O., S. 9 - 21. - DAHRENDORF, Ralf, Homo Sociologicus, a.a.O., S. 47 - 55. - GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O., S. 115 - 118. - GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 11 - 20. - NEIMAN, Lionel J., James W. HUGHES, The Problem of the Concept of Role. A Re-Survey of the Literature, in: Social Forces, Bd. 30, 1951 - 1952, S. 141 - 149. - THOMAS, Edwin J., Bruce J. BIDDLE, The Nature and History of Role Theory, a.a.O., S. 3 - 19. - Dies., Basic Concepts for Classifying the Phenomena of Role, a.a.O., S. 23 - 45.
- 2) Auf die verschiedenen Aspekte, unter denen der Begriff "Rolle" verwendet worden ist, weisen vor allem die folgenden Autoren hin. Vgl.: BANTON, Michael, Roles. An Introduction to the Study of Social Relations, London 1965, S. 28 f. - GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O., S. 115 - 118. - GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 17. - JANOSKA-BENDL, Judith, Probleme der Freiheit in der Rollenanalyse, a.a.O., S. 462. - LEVINSON, Daniel J., Role, Personality, and Social Structure in the Organizational Setting, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Bd. 58, 1959, S. 172 ff. - THOMAS, Edwin J., Bruce J. BIDDLE, The Nature and History of Role Theory, a.a.O., S. 11 f. - Vgl. auch: COUTU, der die Begriffe "role",

1. Normen, Standards, Vorschriften oder Erwartungen an einen Positionsinhaber<sup>1)</sup>
2. Selbstdeutung der Erwartungen durch den Positionsinhaber
3. tatsächliches Verhalten des Positionsinhabers diesen Erwartungen gegenüber<sup>2)</sup>

---

"role-playing" und "role-taking" voneinander abgrenzt und auf die unterschiedliche Verwendung vor allem der letzten beiden Begriffe hinweist. COUTU, Walter, Role-Playing vs. Role-Taking: An Appeal for Clarification, in: American Sociological Review, Bd. 16, 1951, S. 180 - 187.

- 1) Vgl. z.B.: BANTON, Michael, Role. An Introduction to the Study of Social Relations, a.a.O., S. 29. - DAHRENDORF, Ralf, Homo Sociologicus, a.a.O., S. 26. - GOULDNER, Alvin W., Helen P. GOULDNER, Modern Sociology. An Introduction to the Study of Human Interaction, New York, Burlingame 1963, S. 184. - JACOBSON, Eugene, W. W. CHARTERS, Jr., Seymour LIEBERMANN, The Use of Role Concept in the Study of Complex Organizations, a.a.O., S. 19. - MAGID, Alvin, Dimensions of Administrative Role and Conflict Resolution Among Local Officials in Northern Nigeria, a.a.O., S. 327. - RODGERS, David A., Personality Correlates of Successful Role Behavior, in: Journal of Social Psychology, Bd. 46, 1957, S. 111. - THOMAS, Edwin J., Bruce J. BIDDLE, Basic Concepts for Classifying the Phenomena of Role, a.a.O., S. 29. - TURNER, Ralph H., Role-Taking, Role Standpoint, and Reference Group Behavior, in: American Journal of Sociology, Bd. LXI, 1955 - 1956, S. 316.
- 2) Vgl. z.B.: DAVIS, Kingsley, Human Society, New York 1948 und 1949, S. 90. - LINTON, Ralph, The Study of Man. An Introduction, Student's Edition, Appleton-Century-Crofts, 1964, S. 114. - SARBIN, Theodore R., Role Theory, a.a.O., S. 225.  
Für GRONAU, WURZBACHER und GULLAHORN ist eine Rolle durch alle drei Aspekte bestimmt. Vgl.: GULLAHORN, John T., Measuring Role Conflict, in: American Journal of Sociology, Bd. LXI, 1955 - 1956, S. 299. - GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O., S. 118. - WURZBACHER, Gerhard, Der soziologische Aspekt, in: WURZBACHER, Gerhard, Karl Martin BOLTE, Rosemarie KLAUS-ROEDER und Trutz RENDTORFF, Der Pfarrer in der modernen Gesellschaft. Soziologische Studien zur Berufssituation des evangelischen Pfarrers, Hamburg 1960, S. 11.  
Von NEWCOMB und ROMMETVEIT wird "Rolle" einmal mit Hilfe

Um eine klare Abgrenzung der Begriffe zu erreichen, und damit eindeutige operationale Definitionen zu ermöglichen, erscheint es uns auch bei diesem Begriff nicht zweckmäßig, alle drei Aspekte unter den Begriff der Rolle zu subsumieren. Da sich die beiden ersten Aspekte allerdings nur in der Herkunft der Erwartungen unterscheiden, wollen wir zwischen ihnen an dieser Stelle nicht differenzieren. Wir definieren daher den von uns verwendeten Begriff der R o l l e als eine Summe von Erwartungen. Der Zusammenhang zwischen einer bestimmten Position und der entsprechenden Rolle läßt sich aus den mit der Position verbundenen Aufgaben bzw. aus den Erwartungen, die zur Aufgabenerfüllung gestellt werden, ableiten.

Das Individuum, das eine bestimmte Position einnimmt, und an das Erwartungen im Hinblick auf eine Aufgabenerfüllung gestellt werden, bezeichnen wir als P o s i t i o n s - i n h a b e r. Position, Rolle und Positionsinhaber verkörpern somit zwar unterschiedliche Aspekte, müssen aber immer als eine Einheit gesehen werden, da in einem sozialen System keiner dieser Aspekte unabhängig von den beiden anderen behandelt bzw. untersucht werden kann.<sup>1)</sup> Eine Ver-

---

des ersten Aspektes und einmal mit Hilfe des dritten Aspektes definiert. Vgl.: NEWCOMB, Theodore M., Social Psychology, New York 1950, S. 280 f. - ROMMETVEIT, Ragnar, Social Norms and Roles, Oslo 1953. LEVINSON weist darauf hin, daß in den Arbeiten von PARSONS wechselweise alle drei Aspekte bei der Definition von "Rolle" verwendet werden. Vgl.: LEVINSON, Daniel J., Role, Personality, and Social Structure in the Organizational Setting, a.a.O., S. 172.

- 1) Eine ähnliche analytische Trennung nehmen OESER und HARARY vor, indem sie in ihrem Modell zwischen "persons", "positions" und "tasks" unterscheiden. Vgl.: OESER, O. A., Frank HARARY, A Mathematical Model for Structural Role Theory, I und II, in: Human Relations, Bd. 15, 1962, S. 89 - 109 und Bd. 17, 1964, S. 3 - 17.

knüpfung dieser drei Aspekte wird dadurch erreicht, daß man eine solche Einheit durch einen Titel oder eine sonstige Bezeichnung kennzeichnet. Durch eine derartige *P o s i t i o n s b e z e i c h n u n g* wird es erst möglich, diese Einheit in einem bestimmten System zu lokalisieren. So besagt z.B. die Positionsbezeichnung "Leiter des Rechnungswesens", daß es sich hierbei um den Inhaber einer bestimmten Position in einem Unternehmen handelt, an den bestimmte Erwartungen gestellt werden, und zwar unabhängig von einem bestimmten Individuum. Damit impliziert die Positionsbezeichnung "Leiter des Rechnungswesens" gleichzeitig eine Reihe von anderen Positionen, deren Inhaber durch soziale Beziehungen verbunden sind, und die bestimmte Erwartungen an den Leiter des Rechnungswesens stellen.<sup>1)</sup> Die anderen Positionsinhaber bezeichnen wir als *I n t e r a k t i o n s p a r t n e r* eines bestimmten Positionsinhabers. So sind z.B. die Vorgesetzten, die Mitarbeiter und die Kollegen die Interaktionspartner des Leiters des Rechnungswesens.

Nach MERTON kann man alle Beziehungen, die zwischen dem Inhaber einer bestimmten Position und seinen Interaktionspartnern bestehen, als *R o l l e n s a t z* bezeichnen.<sup>2)</sup> Der Rollensatz eines Leiters des Rechnungswesens setzt sich entsprechend aus allen denjenigen Interaktionspartnern zusam-

---

1) Vgl. dazu: BATES, F. L., Position, Role, and Status: A Reformulation of Concepts, in: Social Forces, Bd. 34, 1955 - 1956, S. 317 ff.

2) Vgl.: MERTON, Robert K., Social Theory and Social Structure, überarbeitete und erweiterte Aufl., Glencoe 1957, S. 368 ff. Da MERTON von einem etwas anderen Begriff der "Rolle" ausgeht, als wir ihn in unserer Definition festgelegt haben, scheint die Verwendung des Begriffes "Rollensatz" auf den ersten Blick nicht ganz konsistent zu sein. Wenn man aber berücksichtigt, daß unsere Definition die Summe der Erwartungen von verschiedenen Positionsinhabern enthält, dann ist die Verwendung des Begriffes "Rollensatz" durchaus gerechtfertigt.

men, mit denen er als Leiter des Rechnungswesens funktionale Beziehungen hat. In Abbildung 1 ist das Modell eines derartigen Rollensatzes dargestellt. Häufig wird ein solcher Rollensatz viel umfangreicher sein, weil zu einem konkreten Rollensatz sowohl weitere Unternehmensangehörige als auch Personen außerhalb des Unternehmens gehören können.

Während bei den Begriffen "Position" und "Rolle" vor allem die Meinungen über die Begriffsinhalte auseinandergehen, hat man bei den Begriffen "Erwartung" und "Anforderung" den Eindruck, daß schon über die verwendeten Termini selbst Unklarheit besteht. So werden z.B. in der deutschsprachigen Literatur Begriffe wie "Anforderung", "Erwartung", "Zumutung", "Norm" oder "Vorschrift" und in der englischsprachigen Literatur Begriffe wie "expectation", "demand", "requirement", "prescription", "obligation" oder "norm" benutzt.<sup>1)</sup> Diese Begriffe werden von den einzelnen Autoren entweder alternativ oder häufig auch synonym verwendet, ohne daß sie eindeutig voneinander abgegrenzt werden. So sprechen KATZ und KAHN einmal von "role expectations" und einmal von "requirements", ohne daß klar wird, ob sie beide Begriffe synonym verwenden oder ob zwischen beiden ein Unterschied besteht.<sup>2)</sup> Auch POPITZ scheint "Rollenanforderung" und "Verhaltenserwartung" synonym zu gebrauchen, ohne dies allerdings explizit zu erwähnen.<sup>3)</sup> GOULDNER und GOULDNER verwenden den Begriff

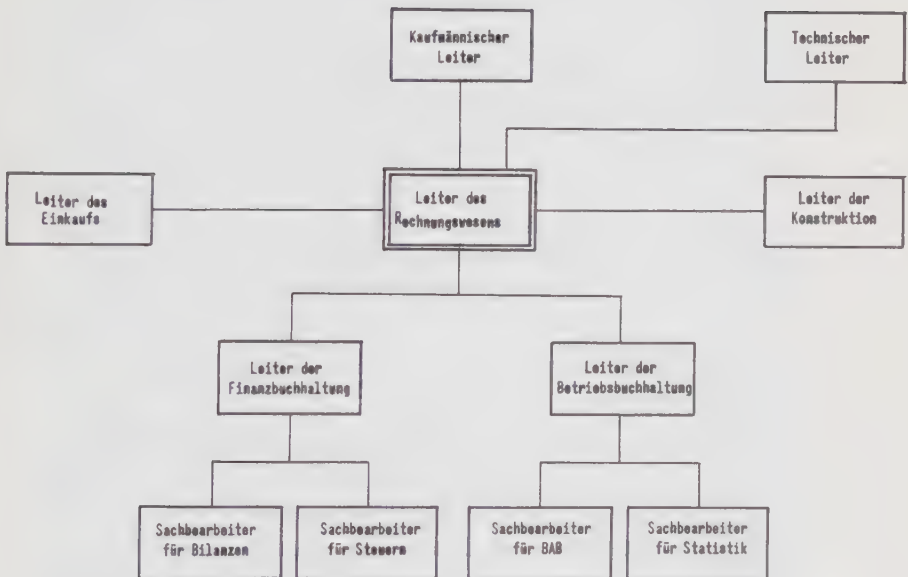
---

1) Bei diesen Begriffen handelt es sich nur um die gebräuchlichsten.

2) Vgl.: KATZ, Daniel, Robert L. KAHN, The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 175.

3) Vgl.: POPITZ, Heinrich, Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie, a.a.O., z.B. S. 5, S. 11, S. 24.

Abb. 1: Rollensatz eines Leiters des Rechnungswesens



"expectation" einmal als Unterbegriff neben "demand", "tradition" und "information and advice" und anschließend für alle vier Begriffe als Oberbegriff.<sup>1)</sup> Von HODGSON u.a. werden die Begriffe "role-demands", "role expectations of others" und "organizational requirements" wechselweise benutzt, ohne auf eventuelle Unterschiede oder Gemeinsamkeiten hinzuweisen.<sup>2)</sup> Eine Vielzahl von unklaren und wechselseitig verwendeten Begriffen findet man auch bei ROMMETVEIT.<sup>3)</sup> Andere Autoren wiederum bevorzugen nur einen Begriff. So sprechen z.B. BATES von "social norms"<sup>4)</sup>, RODGERS von "role demands"<sup>5)</sup>, STOGDILL u.a. von "expectations"<sup>6)</sup> oder TRIANDIS und McCORMICK u.a. von "job requirements"<sup>7)</sup>.

Erstaunlich ist, daß selbst in einigen Arbeiten, die sich intensiv mit dem Rollenkonzept auseinandersetzen, der Begriff "Erwartung" überhaupt nicht bzw. nur in einem Neben-

- 
- 1) Vgl.: GOULDNER, Alvin W., Helen P. GOULDNER, Modern Sociology, a.a.O., S. 179.
  - 2) Vgl.: HODGSON, Richard C., Daniel J. LEVINSON, Abraham ZALEZNIK, The Executive Role Constellation, a.a.O., S. 230 - 243.
  - 3) Vgl.: ROMMETVEIT, Ragnar, Social Norms and Roles, a.a.O., S. 31 - 39.
  - 4) Vgl.: BATES, F. L., Some Observations Concerning the Structural Aspect of Role Conflict, a.a.O., S. 75.
  - 5) Vgl.: RODGERS, David A., Personality Correlates of Successful Role Behavior, a.a.O.
  - 6) Vgl.: STOGDILL, Ralph M., Ellis L. SCOTT, William E. JAYNES, Leadership and Role Expectations, a.a.O., S. 3.
  - 7) Vgl.: McCORMICK, Ernest J., Robert H. FINN, Charles D. SCHEIPS, Patterns of Job Requirements, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 41, 1957, S. 358 - 364. - TRIANDIS, Harry C., Categories of Thought of Managers, Clerks, and Workers About Jobs and People in an Industry, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 43, 1959, S. 338 - 343.



satz definiert wird.<sup>1)</sup> Versucht man, aus der Vielzahl der unterschiedlich verwendeten Begriffe und Definitionen Gemeinsamkeiten herauszukristallisieren, so kann man feststellen, daß sowohl im deutsch- als auch im englischsprachigen Raum in der rollentheoretischen Literatur am häufigsten der Begriff "Erwartung" bzw. "expectation" und in der Managementliteratur am häufigsten der Begriff "Anforderung" bzw. "requirement" verwendet werden. Da in der uns bekannten Literatur keine sinnvollen Unterschiede erkennbar sind, werden im folgenden Erwartung und Anforderung synonym verwendet.

In den wenigen Arbeiten, die den Begriff "Erwartung" explizit definiert haben, kann man zwei verschiedene Aspekte feststellen. So weisen GROSS u.a. darauf hin, daß der Begriff "Erwartung" in der Literatur einmal in normativem Sinne und einmal in antizipatorischem Sinne verwendet worden ist.<sup>2)</sup> Da die Autoren sich der ersten Auffassung anschließen, definieren sie Erwartung als "an evaluative standard applied to an incumbent of a position"<sup>3)</sup>. Auch KATZ und KAHN sowie PREISS und EHRLICH definieren "Erwartung" als eine wertorientierte Haltung gegenüber einem Positionsinhaber.<sup>4)</sup> Dagegen wird von BIDDLE stärker der kognitive Aspekt der Erwartung betont, der ungefähr dem antizipatorischen Aspekt von GROSS u.a. entspricht. Danach definiert BIDDLE "Erwartung" als "a cognition consisting

---

1) Vgl. z.B.: BANTON, Michael, Roles, a.a.O., S. 28. - CLAESSENS, Dieter, Rolle und Macht, a.a.O. - DAHRENDORF, Ralf, Homo Sociologicus, a.a.O., S. 26. - JAKOBSON, Eugene, W. W. CHARTERS, Jr., Seymour LIEBERMANN, a.a.O. - NADEL, S. F., The Theory of Social Structure, London 1957, S. 20 - 44.

2) Vgl.: GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 58 f.

3) Ebenda.

4) Vgl.: KATZ, Daniel, Robert L. KAHN, The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 182. - PREISS, Jack J., Howard J. EHRLICH, An Examination of Role Theory, a.a.O., S. 169.

of a belief (or subjective probability distribution) held by a person which maps behavior traces for a cognitively held framework, actor, and context"<sup>1)</sup>. In ähnlicher Weise definieren SARBIN und ALLEN "Erwartung" als "a cognitive concept, the content of which consists of beliefs, expectancies, subjective probabilities, and so on"<sup>2)</sup>.

Die Betonung des kognitiven oder evaluativen Aspektes einer Erwartung erscheint recht fragwürdig, da einerseits jede Kognition von evaluativen Merkmalen und andererseits jede Wertung von kognitiven Merkmalen beeinflusst wird. Beide Aspekte stehen somit in enger Interdependenz und können nicht unabhängig voneinander untersucht werden.<sup>3)</sup> Wir haben daher auf diese Trennung ganz verzichtet und definieren E r w a r t u n g e n als Sollvorstellungen über das Verhalten und die Merkmale eines Positionsinhabers.

## 2.4 Einteilungsmöglichkeiten von Erwartungen

### 2.41 Klassifikationen von Erwartungen

Wie in unserer obigen Definition bereits zum Ausdruck kommt, wollen wir die Summe der Erwartungen entsprechend ihrer A r t in zwei Klassen trennen, und zwar in:

- 
- 1) BIDDLE, Bruce J., Roles, Goals, and Value Structures in Organizations, a.a.O., S. 156.
  - 2) SARBIN, Theodore R., Vernon L. ALLEN, Role Theory, in: LINDZEY, Gardner, Elliot ARONSON (Hrsg.), The Handbook of Social Psychology, Bd. I, 2. Aufl., Reading, Menlo Park, London, Don Mills 1968, S. 497.
  - 3) Vgl.: ROTH, Erwin, Persönlichkeitspsychologie. Eine Einführung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1969, S. 73 und S. 79.

1. Erwartungen an das Verhalten eines Positionsinhabers und
2. Erwartungen an die Merkmale eines Positionsinhabers.

Die erste Klasse von Erwartungen bezieht sich also auf das, was ein Positionsinhaber tun sollte. Die zweite Klasse dagegen auf die Merkmale, die ein Positionsinhaber haben sollte. Die Unterscheidung zwischen Erwartungen an das Verhalten und an die Merkmale eines Positionsinhabers, die wir von GROSS u.a.<sup>1)</sup> übernommen haben, wird in der Literatur häufig nicht gemacht. So beziehen viele Autoren in ihren Definitionen die Erwartungen explizit nur auf das Verhalten eines Positionsinhabers.<sup>2)</sup>

Eine zweite Klassifizierung der Erwartungen kann man entsprechend ihrer *H e r k u n f t* vornehmen.<sup>3)</sup> Danach lassen sich die Erwartungen unterteilen in:

1. Erwartungen der Interaktionspartner und
2. Erwartungen des Modellpositionsinhabers<sup>4)</sup>.

---

1) Vgl.: GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, *Explorations in Role Analysis*, a.a.O., S. 63 f. Auch DAHRENDORF hat sich dieser Trennung angeschlossen. Vgl.: DAHRENDORF, Ralf, *Homo Sociologicus*, a.a.O., S. 26.

2) Vgl. z.B.: COUTU, Walter, *Role-Playing vs. Role-Taking*, a.a.O., S. 180. - JACOBSON, Eugene, W. W. CHARTERS, Jr., Seymour LIEBERMANN, *The Use of Role Concept in the Study of Complex Organizations*, a.a.O., S. 19. - NEWCOMB, Theodore M., *Social Psychology*, a.a.O., S. 214. - RODGERS, David A., *Personality Correlates of Successful Role Behavior*, a.a.O., S. 111. - THOMAS, Edwin J., Bruce J. BIDDLE, *Basic Concepts for Classifying the Phenomena of Role*, a.a.O., S. 29.

3) Vgl. dazu: TOLMAN, Edward C., *Value Standards, Pattern Variables, Social Roles, Personality*, in: PARSONS, Talcott, Edward A. SHILS (Hrsg.), *Toward a General Theory of Action*, New York 1962, S. 350.

4) Als Modellpositionsinhaber bezeichnen wir den Inhaber einer bestimmten Position, z.B. Leiter des Rechnungswesens, an den ein Satz von Interaktionspartnern Erwartungen stellt.

Bei der ersten Klasse von Erwartungen kann man weiterhin differenzieren zwischen den Erwartungen verschiedener Gruppen von Interaktionspartnern<sup>1)</sup>, wie z.B. den Erwartungen der Vorgesetzten, der Mitarbeiter oder der Kollegen.

Für die zweite Klasse von Erwartungen wollen wir den Begriff R o l l e n s e l b s t d e u t u n g verwenden. Sie stellt die Summe der eigenen Erwartungen des Modellpositionsinhabers dar. An einen bestimmten Positionsinhaber werden nicht nur Erwartungen von seinen Interaktionspartnern gestellt, sondern er hat eigene Erwartungen, die seine Merkmale und sein Verhalten betreffen. GRONAU hat die Rollenselbstdeutung als eine Art Filter bezeichnet, der sich zwischen den Erwartungen und dem tatsächlichen Verhalten befindet.<sup>2)</sup> Erst durch diesen Filter werden die Erwartungen der Interaktionspartner in konkretes Verhalten des Modellpositionsinhabers umgesetzt.

## 2.42 Dimensionen von Erwartungen

Erwartungen lassen sich nicht nur aufgrund eines bestimmten Merkmales in verschiedenen Klassen kategorisieren, sondern auch nach verschiedenen Dimensionen einteilen. Dabei verwenden wir den Begriff der "Dimension" in seiner meßtheoretischen Bedeutung. Entsprechend definieren wir D i m e n s i o n als ein Merkmal, das sich in eine Richtung erstreckt, die geordnet ist. Der Unterschied zwischen der im

- 
- 1) Die von uns vorgenommene Einteilung entspricht ungefähr den von GROSS u.a. und von GRONAU verwendeten Begriffen "role sector" und "Rollensegment". Vgl.: GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O., S. 16. - GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 62.
  - 2) Vgl.: GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O., S. 16 und S. 23 f. GRONAU verwendet allerdings anstelle der Begriffe "Erwartung" und "Verhalten" die Begriffe "Zumutung" und "Rollenentsprechung".

vorigen Abschnitt vorgenommenen Klassifizierung der Erwartungen nach einem bestimmten Merkmal, z.B. Art oder Herkunft, und den Dimensionen von Erwartungen besteht darin, daß es sich im ersten Fall um diskrete Merkmale handelt, während Dimensionen kontinuierliche Merkmale darstellen. Wie wir bereits bei unserer Kritik an der rollentheoretischen Literatur festgestellt haben, wird das Problem der "Dimensionen von Erwartungen" in den meisten Fällen entweder nicht behandelt oder nur am Rande erwähnt.<sup>1)</sup> Wir haben uns daher in unseren Ausführungen auch auf die Literatur gestützt, die sich mit den Dimensionen von Werten und Einstellungen beschäftigt.<sup>2)</sup> Im folgenden wollen wir uns auf die Dimensionen beschränken, die wir im Rahmen unserer Untersuchung operationalisieren konnten und die für unsere Fragestellung relevant sind.

Unter B e d e u t u n g einer Erwartung verstehen wir den Grad der Wichtigkeit einer Erwartung für die Aufgabenerfüllung. Die Dimension der Bedeutung, die in der englischsprachigen Literatur meistens mit "importance"

---

1) Etwas ausführlicher gehen SARBIN und ALLEN auf diese Frage ein. Vgl.: SARBIN, Theodore R., Vernon L. ALLEN, Role Theory, a.a.O., S. 499 f.

2) Vgl. dazu: GUTTMAN, Louis, The Principal Components of Scalable Attitudes, in: LAZARSFELD, Paul F. (Hrsg.), Mathematical Thinking in the Social Sciences, Glencoe, Illinois, 1954, S. 216 - 257. - KLUCKHOHN, Clyde u.a., Values and Value-Orientations in the Theory of Action. An Exploration in Definition and Classification, in: PARSONS, Talcott, Edward A. SHILS (Hrsg.), Toward a General Theory of Action, New York 1962, S. 412 - 421. - SHAW, Marvin E., Jack M. WRIGHT, Scales for the Measurement of Attitudes, New York usw., 1967, S. 6 - 10.

bezeichnet wird<sup>1)</sup> gibt an, wie ein Befragter eine bestimmte Art von Erwartung im Verhältnis zu einer anderen Art bewertet. So wird z.B. in Unternehmen der Wirtschaft für den Inhaber einer Führungsposition seine Ausbildung wichtiger als seine Konfession sein. Die Dimension der "Bedeutung" wird in unseren weiteren Ausführungen eine zentrale Rolle einnehmen. So werden wir uns sowohl mit der Bedeutung einzelner Erwartungen als auch mit der Bedeutung verschiedener Gruppen von Erwartungen für die Inhaber unterschiedlicher Führungspositionen eingehend beschäftigen.

Die V e r b i n d l i c h k e i t einer Erwartung wird durch den Grad der Intensität bestimmt, mit dem eine bestimmte Art von Erwartungen vorhanden ist.<sup>2)</sup> Sie ergibt sich aus der Art und der Stärke der zur Verfügung stehenden Sanktionen. Auf die Dimension der Verbindlichkeit geht vor allem DAHRENDORF ein, wenn er zwischen Muß-Erwartungen, Soll-Erwartungen und Kann-Erwartungen unterscheidet.<sup>3)</sup> Dabei kann

- 
- 1) Vgl. z.B.: BATES, F. L., Some Observations Concerning the Structural Aspect of Role Conflict, a.a.O., S. 78. - GHISELLI, Edwin E., Clarence W. BROWN, Personnel and Industrial Psychology, a.a.O., S. 34. - PREISS, Jack J., Howard J. EHRLICH, An Examination of Role Theory, a.a.O., S. 39.
  - 2) Vgl. dazu: GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 61 f. - KLUCKHOHN, Clyde u.a., Values and Value-Orientations in the Theory of Action, a.a.O., S. 414 f. - SHAW, Marvin E., Jack M. WRIGHT, Scales for the Measurement of Attitudes, a.a.O., S. 7 f.
  - 3) Vgl.: DAHRENDORF, Ralf, Homo Sociologicus, a.a.O., S. 28 - 33. DAHRENDORF bezieht die Muß-Erwartungen allerdings nur auf Gesetze und Gerichte, was uns aber zu einseitig erscheint.  
Vgl. dazu auch: GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O., S. 17.

man die Muß-Erwartung als eine Mindestanforderung ansehen, die unbedingt erfüllt werden muß, um negative Sanktionen zu vermeiden.<sup>1)</sup> Wird z.B. von einem Bewerber für eine Führungsposition erwartet, daß er zumindest Abitur hat, dann würde das Nichtvorhandensein dieses Merkmals bedeuten, daß der Bewerber für die vorgesehene Position nicht eingestellt wird. Handelt es sich bei dem Merkmal Abitur dagegen nur um eine Soll- oder Kann-Erwartung, würden die negativen Sanktionen schwächer sein. Zum Beispiel könnte einem Bewerber ohne Abitur ein niedrigeres Gehalt geboten werden als einem Bewerber mit Abitur. Die Dimension der Verbindlichkeit ist nicht immer leicht von der Dimension der Bedeutung zu trennen, da sie sich häufig überlagern. Den Unterschied zwischen beiden soll das folgende Beispiel zeigen, das wir in etwas abgeänderter Form von TENBRUCK übernommen haben.<sup>2)</sup> Für die Gesellschaft ist es einerseits sehr wichtig, daß Kinder gezeugt werden, andererseits wird aber keiner mit Hilfe von Sanktionen dazu gezwungen, dies auch zu tun. In diesem Beispiel ist die Bedeutung der Erwartung sehr groß, die Verbindlichkeit der Erwartung dagegen gering.

Die T o l e r a n z s p a n n e oder Flexibilität einer Erwartung gibt die Spanne an, innerhalb derer eine bestimmte Erwartung variiert.<sup>3)</sup> So kann sich z.B. die Toleranz-

---

1) Vgl.: GHISELLI, Edwin E., Clarence W. BROWN, Personnel and Industrial Psychology, a.a.O., S. 34 f.

2) Vgl.: TENBRUCK, Friedrich H., Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie, a.a.O., S. 19.

3) Vgl. dazu: BERRIEN, F. Kenneth, General and Social Systems, a.a.O., S. 110 f. - GOULDNER, Alvin W., Helen P. GOULDNER, Modern Sociology, a.a.O., S. 186. - MACK, Raymond W., Occupational Determinateness. A Problem and Hypotheses in Role Theory, in: Social Forces, Bd. 35, 1956 - 1957, S. 22.



spanne bei dem verlangten Schulabschluß von der abgeschlossenen Volksschule bis zum Abitur erstrecken. In diesem Fall ist die Toleranzspanne sehr groß, da ein Bewerber für eine Führungsposition sowohl mit abgeschlossener Volksschule als auch mit Mittlerer Reife als auch mit Abitur eingestellt wird. Wird dagegen nur das Abitur als Schulabschluß zugelassen, so ist die Toleranzspanne dieser Erwartung gleich Null.

Unter Spezifität einer Erwartung verstehen wir den Grad der Genauigkeit, mit dem eine bestimmte Erwartung geäußert wird.<sup>1)</sup> Wird z.B. von einem Bewerber für eine Führungsposition erwartet, daß er sein Abitur an einem humanistischen Gymnasium nach dreizehn Schuljahren abgelegt haben soll, dann ist diese Erwartung viel spezifischer, als wenn nur allgemein Abitur verlangt würde.

## 2.5 Theoretisches Modell

Versucht man, die Begriffe und Annahmen eines allgemeinen Systemansatzes auf Rollensätze in Unternehmen anzuwenden, dann kann man das Unternehmen als ein offenes System auffassen, das aus einer Vielzahl von sich überschneidenden und über- und nebeneinander gelagerten Rollensätzen besteht. Da uns im Zusammenhang mit unserer Fragestellung in jedem Unternehmen nur ein ganz bestimmter Rollensatz interessiert, wollen wir diesen als unser Ausgangssystem ansehen.

---

1) Vgl. dazu: KLUCKHOHN, Clyde u.a., Values and Value-Orientations in the Theory of Action, a.a.O., S. 413 f. - SARBIN, Theodore R., Vernon L. ALLEN, Role Theory, a.a.O., S. 499.

VROOM spricht in diesem Zusammenhang von programmierten und nichtprogrammierten Rollen. Vgl.: VROOM, Victor H., Some Psychological Aspects of Organizational Control, in: COOPER, W. W., H. J. LEAVITT, M. W. SHELLEY II (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sydney 1964, S. 72

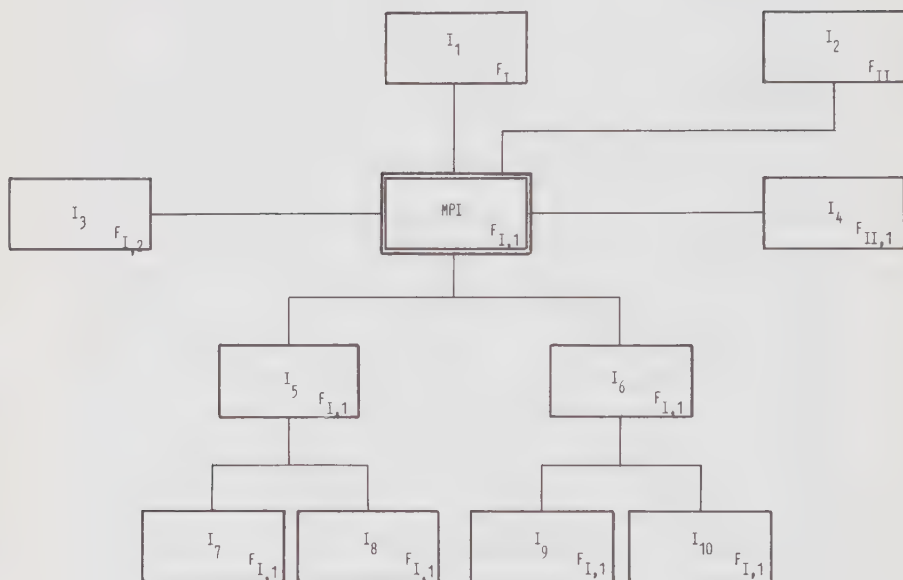
Das Unternehmen und die von uns nicht untersuchten Rollensätze betrachten wir danach entsprechend der Terminologie des allgemeinen Systemansatzes als die jeweilige Umwelt unseres Ausgangssystems. Die einzelnen Positionsinhaber stellen die Einheiten oder Untersysteme des Rollensatzes dar. Jeder Positionsinhaber ist durch ganz bestimmte individuelle Merkmale gekennzeichnet, die den Merkmalen einer Systemeinheit entsprechen. Zwischen den einzelnen Positionsinhabern des Rollensatzes und zwischen ihren Merkmalen bestehen eine Vielzahl von Beziehungen. Aufgrund der Art dieser Beziehungen ergibt sich die Struktur des Rollensatzes.<sup>1)</sup>

Bei der Struktur eines Rollensatzes lassen sich drei Aspekte unterscheiden. Um diese zu verdeutlichen, haben wir in Abbildung 2 einen allgemeinen Rollensatz dargestellt, der aus dem Modellpositionsinhaber (MPI) und zehn Interaktionspartnern (I) besteht ( $I_1, 2, \dots, 10$ ). Aus Abbildung 2 läßt sich erstens der hierarchische Strukturaspekt erkennen. So sind dem Modellpositionsinhaber  $I_1$  übergeordnet,  $I_3$  und  $I_4$  gleichgeordnet und  $I_5$  bis  $I_{10}$  untergeordnet. Die Beziehung zwischen  $I_2$  und MPI wollen wir als "andere Beziehung" bezeichnen. Unter diesem Terminus verstehen wir im folgenden jene Beziehungen, die zwischen dem Modellpositionsinhaber und denjenigen Interaktionspartnern bestehen, die weder direkt oder indirekt über- oder untergeordnet noch gleichgeordnet sind. Neben dem hierarchischen Aspekt ist zweitens der räumliche Aspekt der Struktur des Rollensatzes ersichtlich. So sind  $I_1$ ,  $I_5$  und  $I_6$  dem Modellpositionsinhaber direkt über- bzw. untergeordnet. Dagegen besteht zwischen MPI und  $I_{7...10}$  nur eine indirekte Unterordnung, d.h. diese Interaktionspartner befinden sich zwei Ebenen unter dem Modellpositionsinhaber. Als dritten Aspekt der Struktur des Rollensatzes

---

1) Vgl. dazu: Abb. 1 auf S. 45, aus der die Struktur des Rollensatzes eines Leiters des Rechnungswesens ersichtlich ist.

Abb. 2: Rollensatz eines Modellpositionsinhabers (MPI)



wollen wir die Art der funktionalen Beziehungen anführen. Wenn wir von der Annahme ausgehen, daß die Art und Stärke der funktionalen Beziehungen mit der Zugehörigkeit zu bestimmten Funktionsbereichen zusammenhängt, dann lassen sich auch bei diesem Aspekt deutliche Unterschiede erkennen. MPI und  $I_3$  gehören zu demselben Funktionsbereich  $F_I$ . Wir können somit davon ausgehen, daß die funktionalen Beziehungen zwischen MPI und  $I_3$  intensiver sind als zwischen MPI und  $I_4$ , der zu dem Funktionsbereich  $F_{II}$  gehört. Andererseits werden die funktionalen Beziehungen zwischen MPI und  $I_5 + 6$  stärker sein als zwischen MPI und  $I_3$ , da MPI und  $I_5 + 6$  zu dem Funktionsbereich  $F_{I,1}$  gehören, während  $I_3$  dem Funktionsbereich  $F_{I,2}$  zuzurechnen ist.

Wie wir anhand der Abbildung 2 gezeigt haben, lassen sich bei der Struktur eines Rollensatzes drei verschiedene Aspekte feststellen, und zwar der hierarchische, der räumliche und der funktionale. Diese drei Aspekte zeigen sich in der Art der Beziehungen zwischen den einzelnen Interaktionspartnern und dem Modellpositionsinhaber. Während sich aber die Art der Beziehungen, und damit die strukturellen Aspekte, zwischen jeweils zwei Positionsinhabern einfach erheben lassen, ergeben sich bei der Bestimmung der Struktur des gesamten Rollensatzes erhebliche Schwierigkeiten.

Sie entstehen erstens dadurch, daß es häufig aus technischen Gründen nicht möglich ist, alle Interaktionspartner eines Modellpositionsinhabers zu lokalisieren. Folglich muß man sich bei Untersuchungen meistens mit der Analyse eines Teilrollensatzes begnügen. Die sich daraus ergebenden strukturellen Aspekte stellen dann aber auch nur einen Ausschnitt aus der Gesamtstruktur dar. Untersucht man z.B. einmal einen Teil eines Rollensatzes und ein anderes Mal

einen anderen Teil desselben Rollensatzes, so besteht die Möglichkeit, daß man aufgrund der unterschiedlichen Strukturen der beiden ausgewählten Teilrollensätze auch zu unterschiedlichen Ergebnissen kommt. Würde man z.B. aus Abbildung 2 nur die Erwartungen von  $I_3$  und  $I_4$  an MPI untersuchen und als Einflußgröße nur die Art der hierarchischen Beziehungen berücksichtigen, so könnte man zu dem Ergebnis kommen, daß die "Fähigkeit zur Teamarbeit" als wichtigstes Merkmal für MPI angesehen wird, da alle drei Positionen gleichgeordnet sind. Würde man dagegen die Erwartungen von  $I_1$  bis  $I_{11}$  erheben, so wäre es möglich, daß man aufgrund der veränderten hierarchischen Struktur des untersuchten Rollensatzes auch zu einem anderen Ergebnis käme.

Der zweite Komplex von Schwierigkeiten ergibt sich daraus, daß es bis heute nur sehr unzureichend gelungen ist, Gesamtstrukturen von Gruppen exakt zu messen. Vor allem die Kleingruppenforschung und die Graphentheorie haben sich mit den Problemen von Strukturmustern, ihrer Operationalisierung und ihrer Einflüsse auf bestimmte Variablen beschäftigt.<sup>1)</sup> Die bisherigen Ergebnisse sind aber z.Zt. noch nicht dazu geeignet, komplexe Rollensätze in Unternehmen zu messen.

---

1) Vgl. z.B.: CARTWRIGHT, Dorwin, The Potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory, in: HAIRE, Mason (Hrsg.), Modern Organization Theory. A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior, New York, London, Sydney 1959, S. 254 - 271. - FLAMENT, Claude, Applications of Graph Theory to Group Structure (Übers.), Englewood Cliffs, N.J., 1963. - OESER, O. A., Frank HARARY, A Mathematical Model for Structural Role Theory, a.a.O. - CAPLOW, Theodore, Principles of Organization, New York, Chicago, Burlingame 1964, S. 256 - 262. (Vgl. auch die dort angegebene umfangreiche Primärliteratur.)

Die beiden aufgeführten Schwierigkeiten bei der Bestimmung und Messung von gesamten Rollensätzen haben uns veranlaßt, bei unseren weiteren Überlegungen von einem Zweiersystem auszugehen, das jeweils aus dem Modellpositionsinhaber und einem Interaktionspartner besteht. Die anderen Interaktionspartner betrachten wir genauso wie das Unternehmen als die Umwelt des jeweils untersuchten Zweiersystems. Die Zerlegung eines Rollensatzes in mehrere Zweiersysteme darf allerdings nur als analytische Trennung verstanden werden.

Ausgehend von unseren obigen Überlegungen betrachten wir ein Zweiersystem als Grundlage für unser theoretisches Modell. Entsprechend unserer Definition impliziert der Systembegriff die Annahmen der Interdependenz der Systemeinheiten, der Offenheit und der Anpassung des Systems. Diese Annahmen bedeuten, daß man bei der Analyse eines Systems grundsätzlich davon ausgehen muß, daß zwischen allen Einheiten und allen Merkmalen des Systems wechselseitige Einflußbeziehungen bestehen und daß keine Einheit und kein Merkmal ex definitione einen größeren oder einen ausschließlichen Einfluß auf die anderen Einheiten und Merkmale haben. Auch in dem von uns zugrunde gelegten Zweiersystem gibt es somit keine Merkmale, die nur beeinflußt werden, d.h. ausschließlich abhängige Variablen, und keine, die nur beeinflussen, d.h. ausschließlich unabhängige Variablen sind.

Bei der Analyse eines Systems kann man nun an jeder Stelle des Systems einen Schnitt vollziehen und ein oder mehrere Merkmale als abhängige Variablen setzen, um dadurch den Einfluß der als unabhängig angenommenen Variablen untersuchen zu können. Bei dieser Vorgehensweise muß man sich aber immer darüber im klaren sein, daß es sich hierbei nur um eine analytische Trennung der ablaufenden Einflußprozesse handelt, die erst die Überprüfung von Hypothesen ermöglicht.

Welches Merkmal eines Systems in einer Arbeit als abhängige Variable und welche als unabhängige angenommen werden, ergibt sich in der Regel aus theoretischen Überlegungen bzw. aufgrund der Fragestellung.

Entsprechend unserer Fragestellung betrachten wir in unserem theoretischen Modell einerseits die Erwartungen von I und andererseits die Erwartungen und das tatsächliche Verhalten von MPI als die abhängigen Variablen und alle anderen Merkmale als die unabhängigen Variablen.<sup>1)</sup> Da unserem theoretischen Modell ein multipler Systemsatz zugrunde liegt, müssen alle anderen Merkmale des Systems und der Umwelt als unabhängige Variablen berücksichtigt werden. Bei ihnen kann man vier Arten unterscheiden:<sup>2)</sup>

1. Individuelle Variablen (I-Variablen: Fähigkeiten, Kenntnisse, Herkunft, Gesundheit, usw.)
2. Soziale Variablen (S-Variablen: Art der hierarchischen und funktionalen Beziehungen, Häufigkeit der Kontakte, Gruppennormen, usw.)

---

1) Da für uns die Erwartungen eine zentrale Variable darstellen, werden wir sie im folgenden weder unter den Begriff des tatsächlichen Verhaltens noch unter den der individuellen Merkmale subsumieren.

2) Sowohl die Bezeichnung als auch die Art der Klassifikation der Variablen ist in der Literatur nicht einheitlich. So sprechen z.B. KAHN u.a. von "organizational factors, personality factors, interpersonal relations", SELLS von "characteristics of individuals, organizational characteristics, characteristics of the physical and social environment" oder SEILER von "human-, technological-, organizational-, social inputs". Vgl.: KAHN, Robert L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 20 ff. - SEILER, John A., Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Illinois, 1967, S. 25 ff. - SELLS, S. B., Toward a Taxonomy of Organizations, in: COOPER, W. W., H. J. LEAVITT, M. W. SHELLY II (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sydney 1964, S. 516 ff.



3. Betriebliche Variablen (B-Variablen: Positionshöhe, Tätigkeiten, Automatisierungsgrad, usw.)
4. Außerbetriebliche Variablen (A-Variablen: Gesetze, Angebot an Arbeitskräften, Marktlage, usw.)

Wir gehen nun von der Annahme aus, daß diese vier Klassen von Variablen und die Beziehungen zwischen ihnen unsere abhängigen Variablen beeinflussen.

Wendet man die bisherigen Überlegungen auf das Zweiersystem von MPI und I an, so ergibt sich das in Abbildung 3 dargestellte allgemeine Modell. Dieses Modell zeigt, daß die Ausgaben von I und MPI sowohl von den individuellen Variablen von I und MPI selbst als auch von den Eingaben beeinflußt ( $\longrightarrow$ ) werden. Die Ausgabe (A) von I und MPI ist somit eine Funktion der individuellen Variablen und der Eingabe (E):

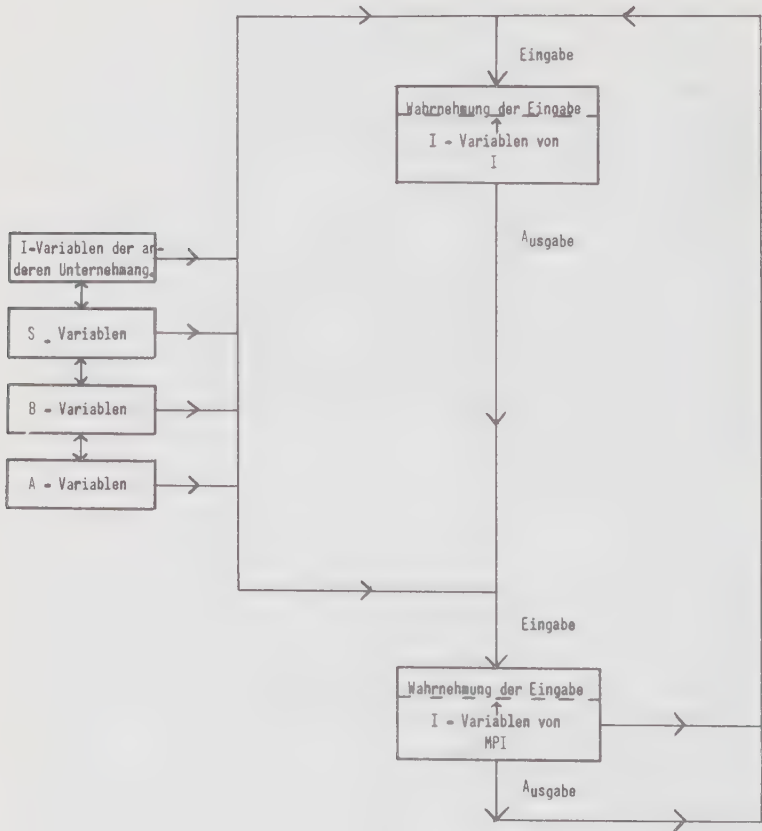
$$A_{I, MPI} = f(I_{1, 2, \dots n}; E_{1, 2, \dots n})$$

Die Eingaben von I und MPI setzen sich aus den I-Variablen der anderen Unternehmensangehörigen, den S-Variablen, den B-Variablen, den A-Variablen und der jeweiligen Ausgabe von I bzw. MPI zusammen. Ersetzt man in unserer obigen Gleichung E durch diese Größen, so ergibt sich z.B. für die Ausgabe von I die folgende Gleichung:

$$A_I = f(I_{1, 2, \dots n}; S_{1, 2, \dots n}; B_{1, 2, \dots n}; A_{1, 2, \dots n}; A_{MPI})$$

Die Ausgaben sind aber nicht das Ergebnis der tatsächlichen, sondern immer nur das Ergebnis der wahrgenommenen Eingaben und der wahrgenommenen eigenen Merkmale, d.h. jede Verhal-

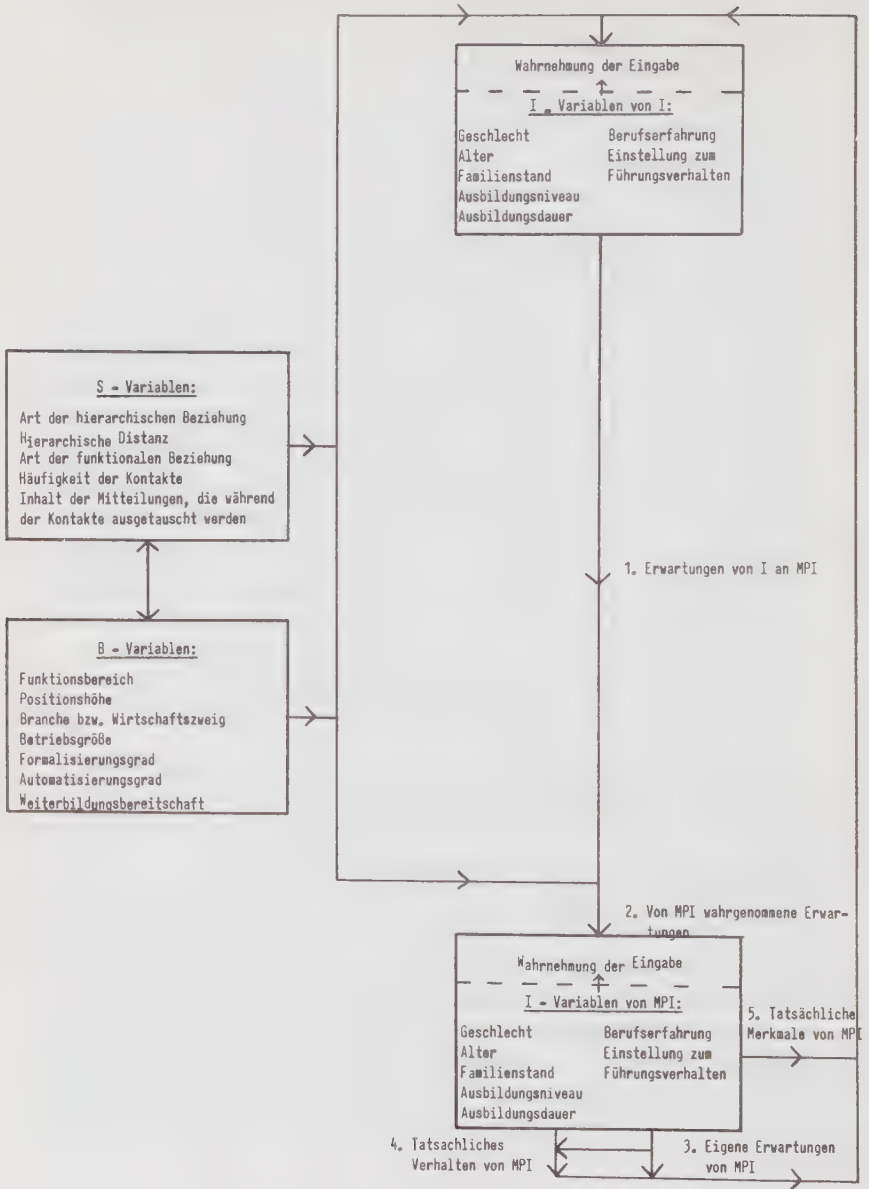
Abb. 3: Allgemeines Modell des Zweisystems von dem Modellpositionsinhaber (MPI) und einem Interaktionspartner (I)



tensart und jede geäußerte Erwartung ist die Synthese aus den Wahrnehmungen der Umwelt und der eigenen Person. So stellen z.B. die Erwartungen von I an MPI für MPI eine Eingabe dar, die neben den anderen Variablen seine eigenen Erwartungen und sein Verhalten beeinflussen. Das dann von MPI gezeigte Verhalten sowie seine geäußerten eigenen Erwartungen werden von I als Eingabe wahrgenommen und können wiederum seine Erwartungen an MPI modifizieren. Durch diesen Vorgang entsteht zwischen I und MPI eine Interdependenzbeziehung, in dem die Ausgabe des einen die Eingabe des anderen, und damit seine Ausgabe, beeinflusst. Eine weitere Interdependenzbeziehung ergibt sich dadurch, daß I nicht nur die Ausgabe, sondern auch die mehr konstanten Merkmale von MPI wahrnimmt, wie z.B. das Geschlecht oder das Alter. Auch dadurch wird die Ausgabe von I beeinflusst. Ähnliche Interdependenzbeziehungen könnte man natürlich sowohl für I und MPI selbst als auch zwischen jedem von ihnen und anderen Teilsystemen des Unternehmens aufzeigen. Um unser Modell möglichst übersichtlich zu gestalten, haben wir diese aber in unserer Darstellung unberücksichtigt gelassen. Genauso bestehen zwischen den vier Gruppen von Variablen (I-, S-, B-, A-Variablen) interdependente Beziehungen ( $\leftrightarrow$ ).

Aus dem allgemeinen Modell haben wir das spezielle Modell in Abbildung 4 abgeleitet, das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt. Dieses Modell enthält alle Variablen, die wir im Rahmen unserer Untersuchung erhoben haben. Von den unabhängigen Variablen sind in Abbildung 4 nur noch die S-Variablen, die B-Variablen und die I-Variablen von I und MPI selbst aufgeführt. Da wir aus technischen, zeitlichen und finanziellen Gründen unsere Untersuchung nur in dem jeweiligen Unternehmen selbst durchführen konnten, mußten wir auf die Erhebung von A-Variablen grundsätzlich verzichten. Wir glauben aber, daß die Nichtberücksichtigung der A-Variab-

Abb. 4: Spezielles Modell des Zweiersystems von dem Modellpositionsinhaber (MPI) und einem Interaktionspartner (I)



len keinen allzu großen Mangel darstellt. So kann man von der Annahme ausgehen, daß die Merkmale unseres Zweiersystems stärker von der direkten Umwelt, d.h. von dem untersuchten Unternehmen, als von der indirekten Umwelt, d.h. von außerbetrieblichen Variablen, beeinflußt werden.<sup>1)</sup> Auch sind in dem Modell die I-Variablen der anderen Unternehmensangehörigen aus den beiden folgenden Gründen nicht mehr als eigene Gruppe von Einflußvariablen enthalten. Erstens konnten wir in jedem Unternehmen nur eine begrenzte Anzahl von Unternehmensangehörigen befragen. Zweitens waren alle Befragten Interaktionspartner von MPI, so daß ihre Merkmale in dem Modell wechselweise in der Gruppe der I-Variablen von I berücksichtigt werden. Auf die einzelnen in dem Modell aufgeführten S-, B- und I-Variablen soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden, da ihre Auswahl im nächsten Kapitel begründet wird.

Außer den unabhängigen Variablen enthält die Abbildung 4 auch die abhängigen Variablen, und zwar:

1. die Erwartungen von I an MPI
2. die von MPI wahrgenommenen Erwartungen
3. die eigenen Erwartungen von MPI (Rollenselbstdeutung)
4. das tatsächliche Verhalten von MPI
5. die tatsächlichen Merkmale von MPI

Anhand unseres speziellen Modells läßt sich jetzt auch die im ersten Kapitel formulierte zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit konkretisieren.<sup>2)</sup> Danach werden wir

---

1) Vgl.: MILLER, James G., Living Systems, a.a.O., S. 284.  
2) Vgl. dazu unsere Ausführungen auf S. 5.

uns mit den folgenden spezielleren Fragen beschäftigen:<sup>1)</sup>

1. Welche Erwartungen werden an die Inhaber von Führungspositionen in Unternehmen der Wirtschaft gestellt?
2. Welche individuellen, sozialen und betrieblichen Variablen beeinflussen die Erwartungen, die an Inhaber von Führungspositionen in Unternehmen der Wirtschaft gestellt werden?
3. Wie stark ist der Grad der Obereinstimmung bei den Erwartungen zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern?
4. Welche individuellen und sozialen Variablen beeinflussen den Grad der Obereinstimmung bei den Erwartungen zwischen den Interaktionspartnern und den Modellpositionsinhabern?

### 3. Kapitel

#### Untersuchungsplan

##### 3.1 Auswahl der Methode

Bei der Aufstellung des Untersuchungsplanes mußte zuerst eine Methode ausgewählt werden, die es ermöglichte, die Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit zu erfüllen. Nach einer sorgfältigen Prüfung aller in Frage kommenden Methoden<sup>2)</sup> schien uns die Methode der Rollenanalyse<sup>3)</sup> dafür am besten geeignet zu sein.

- 
- 1) Die anderen Beziehungen, die das spezielle Modell enthält, wie z.B. die Interdependenzen zwischen den Erwartungen und dem tatsächlichen Verhalten oder diejenigen zwischen den einzelnen unabhängigen Variablen, konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht untersucht werden. Diese Beziehungen sollen Gegenstand einer späteren Arbeit sein, die auch auf dem von uns entwickelten Modell aufbauen soll.
  - 2) Eine kurze Zusammenstellung der wichtigsten Methoden zur direkten und indirekten Messung von Erwartungen an Führungskräfte gibt Schindele in seiner Diplomarbeit. Vgl.: SCHINDELE, Hanno, Rollenanforderungen an Führungskräfte der Wirtschaft unter Berücksichtigung der Determinanten der verschiedenen Anforderungen, a.a.O., S. 23 - 36.

Der Ausgangspunkt für eine Rollenanalyse ist eine bestimmte Modellposition, die untersucht werden soll, und der dazugehörige Satz der Interaktionspartner. Bevor aber eine Rollenanalyse durchgeführt werden kann, muß erstens die Modellposition festgelegt und zweitens der Satz der Interaktionspartner lokalisiert werden. Während sich die zu untersuchende Modellposition aus der Fragestellung und aus theoretischen Überlegungen ergibt, kann der Rollensatz nur festgestellt werden, indem eine genaue Positionsanalyse durchgeführt wird. Mit Hilfe der Positionsanalyse wird das Netz von den Positionen lokalisiert, deren Inhaber zu den Interaktionspartnern eines bestimmten Modellpositionsinhabers gehören. Die Positionsanalyse ist somit eine notwendige Voraussetzung für die Rollenanalyse und muß zeitlich vor dieser durchgeführt werden.

- 
- 3) Wir wollen den Begriff "Rollenanalyse" nur für die Forschungsmethode verwenden, mit deren Hilfe die Sollvorstellungen über die Merkmale und das Verhalten eines positionsinhabers untersucht werden können. Wir benutzen diesen Begriff somit nicht synonym für "Rollentheorie" oder für das "Begriffsschema des Rollenkonzepts", wie es häufig in der Literatur gemacht wird. Die Methode der Rollenanalyse ist bisher in der methodischen Literatur praktisch nicht behandelt worden. Eine genauso geringe Bedeutung hat sie in der Diskussion über das Rollenkonzept gehabt. Eine Ausnahme bilden allerdings die Ausführungen von GROSS u.a., KAHN u.a. und GRONAU, von denen wir auch den Aufbau und die Durchführung der Rollenanalyse übernommen haben. Dabei war es allerdings notwendig, einige Modifikationen vorzunehmen, um sie den Anforderungen unserer speziellen Untersuchung anzupassen.

Vgl.: GRONAU, Heinz, Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, a.a.O., S. 49 - 53, S. 101 ff., S. 113 ff. - GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 70 - 94. - KAHN, Robert L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 36 - 52.

Eine davon abweichende Meinung über die Durchführung einer Rollenanalyse vertritt Dahrendorf.

Vgl.: DAHRENDORF, Ralf, Homo Sociologicus, a.a.O., S. 55 ff.



Nachdem das Positionsgefüge und damit der Rollensatz bestimmt worden sind, werden sowohl die Interaktionspartner als auch der Modellpositionsinhaber selbst befragt, welche Erwartungen sie jeweils aus ihrer Sicht an den Inhaber der Modellposition haben. Das Ergebnis der Rollenanalyse sind somit subjektive Meinungen über die Merkmale, die der Inhaber einer bestimmten Modellposition haben, und über das Verhalten, das er zeigen sollte. Bei jeder Rollenanalyse sollten möglichst viele Interaktionspartner befragt und außerdem die Daten jedes einzelnen unabhängig voneinander erhoben werden. Diesem Vorgehen liegt der Gedanke zugrunde, daß die Erwartungen jedes einzelnen von unterschiedlichen Variablen determiniert werden können, was dann zu unterschiedlichen Erwartungen führt. Man kann also nicht davon ausgehen, daß für die gleiche Modellposition zwischen den Erwartungen verschiedener Interaktionspartner eine Übereinstimmung besteht. Genausowenig müssen die eigenen Erwartungen des Modellpositionsinhabers mit den von ihm wahrgenommenen Erwartungen der Interaktionspartner übereinstimmen. Die Befragung z.B. nur eines oder zweier Interaktionspartner bzw. nur des Modellpositionsinhabers selbst ergibt somit nur ein unvollständiges Bild der Erwartungsstruktur. Erst durch die Analyse der Erwartungen aller bzw. möglichst vieler Mitglieder des Rollensatzes erreicht man eine umfassende Kenntnis der vorhandenen Erwartungen. Um aber eine Vergleichbarkeit der Erwartungen überhaupt zu ermöglichen, müssen erstens von allen Befragten die gleichen Daten erhoben und zweitens die einzelnen Fragen in derselben Reihenfolge gestellt werden. Will man außerdem eine Vergleichbarkeit von Rollensätzen unterschiedlicher Modellpositionen erreichen, so müssen die Erwartungen, nach denen gefragt wird, positions- und funktionsunabhängig sein. Ein weiteres Merkmal der Rollenanalyse besteht darin, daß sich die Erwart-

tungen nicht auf eine bestimmte Person, d.h. auf den augenblicklichen Inhaber einer Modellposition, sondern allgemein auf einen Inhaber der untersuchten Position beziehen sollen.

Für die Durchführung der Rollenanalyse eignen sich am besten persönliche Interviews<sup>1)</sup>, denen ein strukturierter Erhebungsbogen zugrunde liegt. Außer den Erwartungen können in den Interviews auch diejenigen individuellen, sozialen und betrieblichen Variablen erhoben werden, die aufgrund des theoretischen Konzepts als Einflußgrößen auf die Erwartungen angesehen werden. Um die Erwartungen der Vorgesetzten oder sonstiger Gruppen von Interaktionspartnern zu erfassen, kann man außerdem die schriftlichen Unterlagen, die für die Modellposition vorhanden sind, einer Inhaltsanalyse unterziehen. Da hierin aber nur die Erwartungen ganz bestimmter Personen zum Ausdruck kommen und die vorhandenen Unterlagen meistens nur sehr unvollständig sind, kann die Inhaltsanalyse nur als ergänzende Methode angesehen werden.

Die wichtigsten Voraussetzungen und Merkmale einer Rollenanalyse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Aufgrund der Fragestellung der Untersuchung wird die Modellposition bestimmt, die analysiert werden soll.
2. Es werden die Positionen lokalisiert, deren Inhaber zum Satz der Interaktionspartner des Modellpositionsinhabers gehören.
3. Der Modellpositionsinhaber und die Interaktionspartner werden unabhängig voneinander nach ihren Erwartungen an den Inhaber der Modellposition gefragt.
4. Die Fragen müssen unabhängig von der Person des augenblicklichen Inhabers beantwortet werden.

---

1) Dem Verfasser ist keine Untersuchung bekannt, die bei der Anwendung der Rollenanalyse auf persönliche Interviews verzichtet hat. Es ist allerdings auch denkbar, eine Rollenanalyse z.B. mit Hilfe von telefonischen Interviews oder schriftlichen Erhebungsbogen durchzuführen, wobei aber eine Reihe von methodischen Problemen auftreten.

5. Alle Befragten müssen die gleichen Fragen in derselben Reihenfolge gestellt bekommen.
6. Sollen unterschiedliche Modellpositionen miteinander verglichen werden, dann müssen sich die Fragen auf positions- und funktionsunabhängige Erwartungen beziehen.

### 3.2 Abgrenzung der untersuchten Unternehmen und Personen

Die vorliegende Untersuchung sollte sich auf Bayern und Baden-Württemberg erstrecken. Diese Einschränkung ergab sich einerseits aufgrund von finanziellen, zeitlichen und technischen Problemen, die bei einer Ausdehnung auf die ganze Bundesrepublik Deutschland entstanden wären, und andererseits aufgrund der Annahme, daß sich die zukünftigen Teilnehmer der verschiedenen Studiengänge der Universität Augsburg überwiegend aus Süddeutschland rekrutieren würden.<sup>1)</sup>

Bei den untersuchten Unternehmen sollte es sich ausschließlich um erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen der Wirtschaft in unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlichen Betriebsgrößen handeln, die im Jahre 1968 durchschnittlich mehr als fünfhundert Beschäftigte hatten. Auf kleinere Unternehmen sollte verzichtet werden, weil man davon ausgehen konnte, daß in diesen nicht immer eine ausreichende Zahl von geeigneten Interaktionspartnern vorhanden sein würde. Auf eine im Anfangsstadium der Planungen beabsich-

---

1) Diese Annahme wird durch eine Untersuchung von GEISSLER bestätigt, die zeigt, daß sich das Haupteinzugsgebiet der meisten deutschen Hochschulen in ihrer unmittelbaren und mittelbaren Umgebung befindet.  
Vgl.: GEISSLER, Clemens, Hochschulorte - Hochschulbesuch, Institut für Städtebau, Wohnungswesen und Landesplanung, Technische Hochschule Hannover, Schriftenreihe der Arbeitsgruppe Standortforschung, Bd. 1, Teil 1, Hannover 1965.

tigte Ausdehnung der Untersuchungen auf öffentliche Verwaltungen mußte wegen der damit verbundenen zusätzlichen finanziellen und zeitlichen Belastungen verzichtet werden.

Da von den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung hauptsächlich Vorschläge für die Reform der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Ausbildung abgeleitet werden sollen, sollten nur kaufmännische Positionen bzw. Positionen, deren Inhaber überwiegend kaufmännische Funktionen zu erfüllen haben, in die Untersuchung einbezogen werden. Bei den untersuchten Modellpositionen sollte es sich um Führungspositionen in fünf unterschiedlichen Funktionsbereichen<sup>1)</sup> und in fünf unterschiedlichen Positionshöhen handeln. Jede Modellposition sollte mindestens noch eine Ebene über sich und eine Ebene unter sich haben, damit auch die unmittelbaren Vorgesetzten und Mitarbeiter befragt werden konnten. Es war beabsichtigt, vor Beginn der Erhebung eine grobe Zuordnung der Modellpositionen zu bestimmten Funktionsbereichen und zu bestimmten Positionshöhen vorzunehmen, um dadurch eine ungefähr gleiche Verteilung zu erreichen. Eine genaue Zuordnung sollte dann bei der Analyse der Daten mit Hilfe der von uns verwendeten Meßinstrumente erfolgen.

Von den Interaktionspartnern der Modellpositionsinhaber sollten grundsätzlich nur Unternehmensangehörige ausgewählt werden, die in einem festen, ganztägigen Arbeitsverhältnis stehen. Da es von vornherein feststand, daß vor allem in großen Unternehmen nicht alle Interaktionspartner befragt werden konnten, sollten nur diejenigen ausge-

---

1) Wir wählten die Funktionsbereiche aus, die für den kaufmännischen Bereich von Unternehmen der Wirtschaft allgemein als die wichtigsten angesehen werden, und zwar Einkauf und Verkauf, Organisation, Personalwesen, Rechnungswesen, Unternehmensführung.

wählt werden, die mit dem jeweiligen Modellpositionsinhaber wichtige funktionale Kontakte haben. Im einzelnen war geplant, die folgenden Interaktionspartner in die Unternehmen einzubeziehen:

1. den unmittelbaren Vorgesetzten
2. den mittelbaren Vorgesetzten (soweit vorhanden)
3. die unmittelbaren Mitarbeiter
4. die mittelbaren Mitarbeiter (soweit vorhanden)
5. die Kollegen bzw. Gleichgeordneten
6. sonstige Interaktionspartner, wie z.B. Stabsmitglieder

Während wir bei der Gruppe eins bis vier davon ausgehen konnten, daß aufgrund der Zugehörigkeit zur selben Abteilung oder zum selben Funktionsbereich wichtige funktionale Kontakte vorhanden sein würden, war dies für die Gruppen fünf und sechs nicht möglich. Hierbei wollten wir uns auf die Angaben des Mitglieds der Unternehmensleitung verlassen, mit dem die endgültige Auswahl der Befragten vorgenommen werden sollte. Hinterher wollten wir diese Angaben durch entsprechende Daten<sup>1)</sup> kontrollieren, die während der Befragung erhoben werden sollten. Da wir der Meinung waren, den einzelnen Unternehmen nicht mehr als maximal zwölf Interviews

---

1) Vgl. Frage Nr. 51 - 53.

Von allen Interaktionspartnern hatten nur 15 (2,4 %) seltener als zwei- bis dreimal im Monat Kontakt mit MPI. Von diesen gehörten wiederum 10 Befragte dem untersuchten Unternehmen länger als zehn Jahre an. Diese Ergebnisse rechtfertigen unser Vorgehen. Bei den Fragen ohne a) handelt es sich im folgenden um solche aus dem Erhebungsbogen für die Interaktionspartner (A5I, Anlage 4 im Anhang) und bei den Fragen mit a) um solche aus dem Erhebungsbogen für die Modellpositionsinhaber (A5M, Anlage 5 im Anhang).

zumuten zu können, sollte in den Fällen, in denen die Zahl der Interaktionspartner größer war, eine zufällige Auswahl getroffen werden. Genauso war beabsichtigt, in jedem Unternehmen nur eine Modellposition zu untersuchen.

Sowohl statistische als auch zeitliche und finanzielle Überlegungen veranlaßten uns, die Zahl der Modellpositionen auf ca. ein hundredt, und damit die Zahl der Befragten insgesamt auf maximal eintausendzweihundert festzulegen.

### 3.3 Auswahl der Variablen

#### 3.31 Auswahl der abhängigen Variablen

Da sich die Fragestellung der vorliegenden Arbeit nicht auf eine spezielle Gruppe von Erwartungen bezieht, sondern allgemein die Erwartungen an Inhaber von Führungspositionen in Unternehmen der Wirtschaft beinhaltet, stellte sich am Anfang das Problem, welche Arten von Erwartungen in die Untersuchung einbezogen werden sollten. Eine Einschränkung war schon deshalb notwendig, weil eine Vollständigkeit aller möglichen Erwartungen bei einer derartigen Untersuchung generell nicht erreicht werden kann. Sie erschien uns aber auch deshalb sinnvoll zu sein, weil wir es für zweckmäßiger hielten, einige Erwartungsarten umfassend zu analysieren, anstatt eine Vielzahl von ihnen nur ungenau zu untersuchen. Durch dieses Vorgehen sollte die Aussagekraft unserer Ergebnisse erhöht werden. Bei der Auswahl mußte außerdem berücksichtigt werden, daß einerseits die Ziele der Augsburgstudie erreicht werden sollten und andererseits der Untersuchungsgegenstand nicht so komplex werden durfte, daß er sowohl theoretisch als auch methodisch in einer Untersuchung nicht mehr zu bewältigen gewesen wäre.



Eine erste Einschränkung ergab sich dadurch, daß nur die Arbeitsrolle der untersuchten Führungskräfte analysiert werden sollte, d.h. nur die Erwartungen, die sich auf die Erfüllung der jeweiligen Arbeitsaufgaben im Unternehmen beziehen. Durch eine intensive Analyse sowohl der theoretischen als auch der praxisorientierten Fachliteratur wurden dann die Arten von Anforderungen erarbeitet, die für Führungskräfte der Wirtschaft für wichtig angesehen werden. Der sich daraus ergebende umfangreiche Katalog mußte aber weiter eingeschränkt werden, da wir davon ausgehen mußten, daß die zu befragenden Führungskräfte sich nur für eine begrenzte Zeit zur Verfügung stellen würden.

Die endgültige Auswahl der Variablen wurde dann unter drei Gesichtspunkten vorgenommen:

1. Es wurden vor allem diejenigen Erwartungsarten berücksichtigt, von denen sich am ehesten Reformvorschläge für die Aus- und Weiterbildung ableiten lassen.
2. Weiterhin wurden diejenigen ausgewählt, die sowohl für die Rekrutierung als auch für den Erfolg von Führungskräften als die wichtigsten angesehen werden, um dadurch die Bedingungen des Angebots an Führungspositionen für potentielle Bewerber aufzuzeigen.
3. Aus den unter 1. und 2. fallenden Erwartungsarten wurden wiederum nur diejenigen ausgewählt, die mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Methoden operationalisiert und bei dem Befragtenkreis auch erhoben werden konnten.

Aufgrund dieser Auswahlkriterien ergaben sich die folgenden Hauptgruppen von Erwartungsarten, die untersucht werden sollten:<sup>1)</sup>

---

1) Da die folgenden Kapitel nach den Erwartungsarten gegliedert sind, wird auf ihre nominalen und operationalen Definitionen am Anfang des jeweiligen Kapitels eingegangen.



I. Erwartungen an die Merkmale von Führungskräften:

1. Fachkenntnisse
2. Fähigkeiten
3. Eigenschaften<sup>1)</sup>
4. Sozialdemographische Merkmale<sup>2)</sup>

II. Erwartungen an das Verhalten von Führungskräften:

1. Führungsverhalten
2. Tätigkeiten
3. Weiterbildung

3.32 Auswahl der unabhängigen Variablen

Auch für die Auswahl der unabhängigen Variablen waren drei Gesichtspunkte maßgeblich:

1. Es wurden alle diejenigen Variablen ausgewählt, die sich in der Literatur im Zusammenhang mit unserer Fragestellung als theoretisch relevant herausgestellt haben.
2. Weiterhin erschien es uns wichtig, die gleichen Merkmale der Befragten zu berücksichtigen, die auch als abhängige Variablen (Erwartungen) untersucht werden sollten.
3. Aus den unter 1. und 2. fallenden Variablen wurden wiederum nur diejenigen ausgewählt, die wir mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Methoden zufriedenstellend operationalisieren konnten.

Vor allem aufgrund des dritten Gesichtspunktes war es uns nicht möglich, alle diejenigen Merkmale der Befragten selbst zu erheben, auf die sich auch die Erwartungen bezogen. So

---

1)2) Diese beiden Gruppen von Erwartungsarten werden in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt, da sie für die Fragestellung der Augsburgstudie weniger wichtig sind.

konnten wir z.B. nicht die Fähigkeiten der Befragten untersuchen, da man diese zuverlässig nur mit Hilfe von Tests messen kann. Aus zeitlichen Gründen konnten wir diese aber nicht anwenden. Trotzdem erschien uns der zweite Gesichtspunkt besonders wichtig zu sein, weil die Erwartungen sehr stark von den eigenen individuellen Merkmalen beeinflusst werden. Wie viele Untersuchungen gezeigt haben, erwartet man häufig von einem anderen die gleichen Merkmale und das gleiche Verhalten, das einen selbst kennzeichnet.

Am häufigsten werden als unabhängige Variablen in der Literatur einige betriebliche Variablen<sup>1)</sup> verwendet, und zwar der Funktionsbereich<sup>2)</sup>, die Positionshöhe<sup>3)</sup>, der Wirtschaftszweig oder die Branche<sup>4)</sup> und die Betriebsgröße<sup>5)</sup>. Diese Variablen scheinen aufgrund der bisherigen Forschungsergebnisse die größte Erklärungskraft für die Unterschiede bei den Erwartungen zu haben, die an Führungskräfte der Wirtschaft gestellt werden. Aus diesem Grund schichteten wir unser Sample der Unternehmen nach dem Wirtschaftszweig bzw. der Branche und nach der Betriebsgröße sowie unser Sample der Modellpositionen nach dem Funktionsbereich und der Positionshöhe.<sup>6)</sup> Die übrigen betrieblichen Variablen, die in unserem speziellen Modell aufgeführt sind<sup>7)</sup>, wurden hinter-

---

1) Vgl. dazu die auf S. 24 angegebene Literatur.

2) Unter Funktionsbereich verstehen wir eine größere organisatorische Einheit, die sich aus mehreren Abteilungen zusammensetzt.

3) Positionshöhe definieren wir als die hierarchische Einstufung einer bestimmten Position im Verhältnis zu den anderen Positionen desselben Organisationsgefüges.

4) Wirtschaftszweige und Branchen sind für uns die im Statistischen Jahrbuch vorgenommenen Einteilungen.

5) Unter Betriebsgröße verstehen wir Unternehmen mit einer bestimmten Beschäftigtenzahl im Verhältnis zu Unternehmen mit anderen Beschäftigtenzahlen.

6) Vgl. dazu unsere Ausführungen auf S. 105.

7) Vgl. Abb. 4 auf S. 64.

her kontrolliert. Sie wurden im Rahmen einer anderen Teiluntersuchung der Augsburgerstudie erhoben, die in den gleichen Unternehmen wie die vorliegende Untersuchung durchgeführt wurde.<sup>1)</sup>

Von den sozialen Variablen werden in der Literatur vor allem die Art der hierarchischen Beziehung<sup>2)</sup>, die hierarchische Distanz<sup>3)</sup> und die Art der funktionalen Beziehung<sup>4)</sup> als wichtige Einflußgrößen angeführt. Diese Variablen kontrollierten wir bei der Auswahl der Interaktionspartner. Die beiden anderen sozialen Variablen "Häufigkeit der Kontakte" und "Inhalt der Mitteilungen, die während der Kontakte ausgetauscht werden", haben wir während der Interviews erhoben. Dasselbe trifft für alle individuellen Variablen sowohl der Modellpositionsinhaber als auch der Interaktionspartner zu.

---

1) Vgl.: LUKATIS, Ingrid, Führungsstrukturen in Unternehmen der Wirtschaft, Dissertation in Vorbereitung, Nürnberg.

Da die Erstellung von Indizes für die Automatisierung, die Formalisierung und die Weiterbildungsbereitschaft der Unternehmen für unsere Arbeit nicht mehr rechtzeitig abgeschlossen werden konnte, mußten wir auf diese Variablen verzichten.

- 2) Unter der Art der hierarchischen Beziehung verstehen wir das hierarchische Verhältnis zwischen zwei Positionsinhabern.
- 3) Die hierarchische Distanz ist die vertikale Entfernung zwischen zwei Positionen im Organisationsgefüge.
- 4) Unter der Art der funktionalen Beziehung verstehen wir die Ähnlichkeit der Aufgaben von zwei Positionsinhabern.

### 3.4 Techniken zur Messung der Variablen

#### 3.4.1 Standardisierter Erhebungsbogen

Um den Anforderungen an eine Rollenanalyse zu genügen, kam für die Interviews nur ein standardisierter Erhebungsbogen in Frage, der dadurch gekennzeichnet ist, daß die Formulierung und die Reihenfolge der einzelnen Fragen dem Interviewer genau vorgegeben sind.<sup>1)</sup> Nur dadurch ist eine Vergleichbarkeit der Antworten und eine Quantifizierbarkeit der Ergebnisse möglich.

Aus dem gleichen Grund verwendeten wir hauptsächlich geschlossene Fragen. Bei der Mehrzahl der geschlossenen Fragen legten wir den Befragten Karten zum Ankreuzen bzw. zum Selbstausfüllen vor. Diese Technik wendeten wir in den folgenden verschiedenen Arten an:

1. Von mehreren Antwortalternativen sollte nur eine angekreuzt werden;<sup>2)</sup>
2. von mehreren Antwortalternativen konnten mehrere angekreuzt werden;<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. hierzu und zum folgenden einige ausgewählte Literatur zur Art und zum Aufbau von Interviews und Fragebogen: GOODE, William J., Paul K. HATT, *Methods in Social Research*, a.a.O., S. 132 - 169 und S. 184 - 208. - MACCOBY, Eleonore E. und Nathan MACCOBY, *Das Interview: Ein Werkzeug der Sozialforschung*, in: KÖNIG, René (Hrsg.), *Das Interview. Formen - Technik - Auswertung. Praktische Sozialforschung I*, 2. erweiterte Aufl., Köln 1957, S. 37 - 85. - SCHEUCH, Erwin K., *Das Interview in der Sozialforschung*, in: KÖNIG, René (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, I. Bd., 2. erweiterte Aufl., Stuttgart 1967, S. 136 - 196. - SELTZ, Claire, Marie JAHODA, Morton DEUTSCH, Stuart W. COOK, *Research Methods in Social Relations*, überarbeitete Aufl., New York, Chicago, San Francisco, Toronto 1959, S. 236 - 268 und S. 546 - 587.

2) Vgl. z.B. Frage Nr. 3, Karte 1.

3) Vgl. z.B. Frage Nr. 11, Karte 5.

3. auf mehrere Antwortmöglichkeiten sollten entsprechend ihrer Bedeutung zwanzig Punkte verteilt werden;<sup>1)</sup>
4. auf mehrere Antwortmöglichkeiten sollten entsprechend ihrer Bedeutung ein hundred Prozent verteilt werden;<sup>2)</sup>
5. auf mehrere Antwortmöglichkeiten sollten entsprechend ihres Zeitaufwandes acht Stunden verteilt werden.<sup>3)</sup>

Offene Fragen verwendeten wir nur dann, wenn positions- und funktionspezifische Daten erhoben werden sollten.<sup>4)</sup>

Im Pretest des Fragebogens benutzten wir außerdem dann offene Fragen, wenn uns die in der Literatur vorhandenen Items für die einzelnen Erwartungsarten nicht ausreichend oder nicht zuverlässig genug erschienen. Die am häufigsten als wichtig angesehenen Items wurden dann in die geschlossenen Fragen des endgültigen Erhebungsbogens aufgenommen. Da die Fragen unabhängig von einer bestimmten Person beantwortet, und damit keine Bewertung vorgenommen werden sollte, konnten alle Fragen als direkte Fragen formuliert werden. Da die Interviews mit Befragten auf unterschiedlichen Ebenen, in unterschiedlichen Funktionsbereichen und mit unterschiedlicher Vorbildung durchgeführt werden sollten, mußte bei der Formulierung der Fragen darauf geachtet werden, daß sie für alle gleichermaßen verständlich waren. Wir versuchten, dies erstens dadurch zu erreichen, daß wir nach dem Pretest die unklaren Fragen und Statements umformulierten, und zweitens

---

1) Vgl. z.B. Frage Nr. 19, Karte 9.

2) Vgl. z.B. Frage Nr. 20, Karte 10.

3) Vgl. Frage Nr. 38, Karte 18.

4) Vgl. z.B. Frage Nr. 1 und Frage Nr. 9.

dadurch, daß wir die schwierigen Items durch Beispiele erläuterten.<sup>1)</sup>

Bei dem Aufbau des Fragebogens gingen wir so vor, daß wir die Fragen zu den einzelnen Hauptgruppen von Erwartungsarten hintereinander stellten. Dabei kamen zuerst die Fragen mit den Erwartungen an die Merkmale und anschließend diejenigen mit den Erwartungen an das Verhalten der Modellpositionsinhaber. Im Anschluß an die Fragen zur Art und Bedeutung wurde jeweils eine Frage nach der Gewichtung der einzelnen Erwartungsgruppen angeschlossen.<sup>2)</sup> Bei den offenen Fragen, bei denen eine Rangordnung gebildet werden sollte, wurde jeweils eine allgemeine Frage vorgeschaltet, um den Befragten die Möglichkeit zu geben, sich erst einmal über das angesprochene Thema Gedanken zu machen. In der sich anschließenden Frage sollte dann aus den umfangreichen und unsystematischen Antworten eine Rangreihe gebildet werden.<sup>3)</sup> Ähnlich war das Vorgehen bei den geschlossenen Fragen, bei denen Rating-Skalen verwendet wurden. Zuerst sollten die einzelnen Items einer Erwartungsgruppe jeweils auf einer Rating-Skala eingestuft werden. Anschließend sollten dann jeweils die Items, die in der höchsten Klasse der Skala angekreuzt worden waren, noch in eine Rangordnung gebracht werden.<sup>4)</sup> Eingeleitet wurde der Erhebungsbogen durch drei Fragen, die erstens dazu dienen sollten, daß sich die Befragten auf die Modellposition konzentrierten. Zweitens sollte dadurch eine Zuordnung zu einem bestimmten Funktionsbereich und zu einer bestimmten Positionshöhe aus der Sicht des jeweiligen Befragten ermöglicht werden. Der sich an die

---

1) Vgl. z.B. Frage Nr. 14, Karte 6.

2) Vgl. z.B. Frage Nr. 29, Karte 15.

3) Vgl. z.B. Frage Nr. 9 und Frage Nr. 10.

4) Vgl. z.B. Frage Nr. 14 und Frage Nr. 15.

ersten drei Fragen anschließende Hauptfragenkomplex zu den Erwartungen wurde von den Fragen abgeschlossen, die der Erhebung der unabhängigen Variablen und einiger sonstiger sozialdemographischer Daten der Befragten dienten. Von diesen Daten sollten diejenigen zum beruflichen Werdegang von den Befragten selbst in ein standardisiertes Berufswegschema eingetragen werden.

### 3.42 Skalen

Bei der Messung unserer Variablen verwendeten wir vier verschiedene Skalenarten. Als erste Gruppe benutzten wir Rangordnungsskalen. Bei diesen werden aufgrund der subjektiven Meinung der Befragten mehrere Merkmale, Objekte oder Personen hinsichtlich eines bestimmten Kriteriums in eine fortlaufende Rangordnung gebracht.<sup>1)</sup> Ein wesentliches Merkmal dieser Skalen besteht darin, daß die Einordnung verschiedener Merkmale in eine Rangreihe nicht unabhängig voneinander erfolgt, da die Bestimmung eines Rangplatzes für ein Merkmal die Bestimmung des Rangplatzes eines anderen Merkmales beeinflußt. Der Grad der Beeinflussung kann allerdings unterschiedlich sein. So kann man durch eine entsprechende Untersuchungsanweisung entweder festlegen, daß jeder Rangplatz nur von einem Merkmal eingenommen werden darf, oder man kann vorsehen, daß mehreren Merkmalen derselbe Rangplatz zugeordnet werden kann. Bei den von uns verwendeten Rangordnungsskalen wurden die Items der verschiedenen Erwartungsarten von den Befragten

---

1) Vgl. dazu: GHISELLI, Edwin E., Clarence W. BROWN, Personnel and Industrial Psychology, a.a.O., S. 96 - 103. - GUILFORD, J. P., Psychometric Methods, 2. Aufl., New York, Toronto, London 1954, S. 178 - 196. - KERLINGER, Fred N., Foundations of Behavioral Research, a.a.O., S. 492 - 496.



alle hinsichtlich der Dimension "Bedeutung" eingeordnet. Die Ergebnisse der Voruntersuchung veranlaßten uns, den Befragten die Möglichkeit zu geben, mehrere Items auf einen Rangplatz zu setzen.

Bei der Erstellung der Rangordnungsskalen wendeten wir zwei verschiedene Techniken an. Während bei den offenen Fragen die Befragten dem Interviewer jeweils angaben, welche drei Items sie auf die ersten drei Rangplätze setzen wollten,<sup>1)</sup> wurde ihnen bei den geschlossenen Fragen entweder ein Kärtchensatz<sup>2)</sup> oder eine Karte<sup>3)</sup> mit den entsprechenden Items gegeben, die sie dann in eine Rangreihe bringen sollten.

Bei der zweiten Gruppe von Skalen handelt es sich um Rating-Skalen der kategorialen Art.<sup>4)</sup> Bei dieser Art von Skalen stehen für die Bewertung eines Items mehrere Kategorien zur Verfügung, von denen der Beurteiler oder der Befragte jeweils eine auswählt, die nach seiner Meinung das Item hinsichtlich des den Kategorien zugrunde liegenden Kriteriums am besten charakterisiert. Dabei müssen sich die Kategorien gegenseitig ausschließen und sich entlang eines Kontinuums in einer Rangfolge erstrecken. Der wesentliche Unterschied dieser Skalen gegenüber den Rangordnungsskalen besteht darin, daß die Beurteilung der Items unabhängig voneinander erfolgt.

---

1) Vgl. z.B. Frage Nr. 2.

2) Vgl. z.B. Frage Nr. 15.

3) Vgl. z.B. Frage Nr. 22, Karte 12<sup>a)</sup>

4) Vgl. dazu: GUILFORD, J. P., *Psychometric Methods*, a.a.O., S. 223 - 301. - KERLINGER, Fred N., *Foundations of Behavioral Research*, a.a.O., S. 514 - 518.

Bei den von uns verwendeten Rating-Skalen sollten die Items der verschiedenen Erwartungsarten bezüglich der Dimension "Bedeutung" von den Befragten eingestuft werden.<sup>1)</sup> Dabei wurden von uns die folgenden Kategorien verwendet:

unbedingt notwendig  
sehr wichtig  
wichtig  
weniger wichtig  
unwichtig<sup>2)</sup>

Bei den Items zur Beurteilung des tatsächlichen Verhaltens sollten diese hinsichtlich der Dimensionen "Häufigkeit" und "Art der Beteiligung" eingestuft werden, wofür dann entsprechende Kategorien verwendet wurden.<sup>3)</sup> Die häufig bei Rating-Skalen auftretenden Fehler des "Halo-Effekts" und der "Überbetonung bestimmter Merkmale" versuchten wir, durch eine entsprechende Anweisung in der Frage zu vermindern.<sup>4)</sup>

Als dritte Gruppe von Skalen wurden von uns Einstellungsskalen nach der Art summierter Einschätzungen verwendet, so wie sie von LIKERT entwickelt worden sind.<sup>5)</sup> Auch bei dieser Art von

---

1) Vgl. z.B. Frage Nr. 14, Karte 6.

2) Diese Kategorie wurde bei Frage Nr. 2, Karte 12, und bei Frage Nr. 29, Karte 18 a), aufgrund der Ergebnisse des Pretests weggelassen.

3) Vgl. z.B. Frage Nr. 47, Karte 22, und Frage Nr. 6, Karte 3 a).

4) Vgl. z.B. Frage Nr. 14.

5) Vgl. dazu: KERLINGER, Fred N., Foundations of Behavioral Research, a.a.O., S. 484 f. und S. 493 ff. - SCHEUCH, Erwin K., Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: KÖNIG, René (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, I. Bd., 2. erweiterte Aufl., Stuttgart 1967, S. 358 f.

Skalen wird die Einschätzung jedes Items unabhängig voneinander vorgenommen. Der Unterschied dieser Skalen gegenüber den beiden oben aufgeführten Skalenarten besteht darin, daß es sich bei den Likert-Skalen um ein personenorientiertes Messen von Skalenwerten handelt, d.h. es werden nicht den einzelnen Items Skalenwerte zugeordnet, sondern den einzelnen Personen.<sup>1)</sup> Der Gesamtwert der Einstellung einer Person gegenüber einem bestimmten Einstellungsobjekt ergibt sich aus der Addition seiner einzelnen Itemwerte auf den "Zustimmungs-Ablehnungs-Skalen". Bei den Rangordnungs- und den Rating-Skalen liegt dagegen ein itemorientiertes Messen von Skalenwerten vor, indem nur den einzelnen Items Werte zugeordnet werden. Wir verwendeten einmal fünfstufige Skalen, bei denen alle Abstufungen bezeichnet waren,<sup>2)</sup> und zum anderen siebenstufige Skalen, bei denen nur die beiden Endpunkte und der mittlere Punkt Bezeichnungen hatten.<sup>3)</sup>

Als vierte Gruppe von Skalen benutzten wir Polaritätsprofile, die sich aus einer Reihe von bipolaren Rating-Skalen zusammensetzen.<sup>4)</sup> Jede einzelne Rating-Skala besteht aus einem gegensätzlichen Adjektivpaar, zwischen dem sich normalerweise sieben Abstufungen befinden. Mit Hilfe derartiger Polaritätsprofile ist es möglich, die Bedeutung zu messen,

---

1) Vgl. dazu: STOSBERG, Manfred, Möglichkeiten der Messung von Einstellungen als theoretisch relevanter Variablen für die Erforschung der Entstehung und Wirkung von Aussagen der Massenmedien, Dissertation, Nürnberg 1969, S. 84 - 95. - TORGERSON, Warren S., Theory and Methods of Scaling, a.a.O., S. 45 ff.

2) Vgl. Frage Nr. 78, Karte 27.

3) Vgl. Frage Nr. 37, Karte 17.

4) Vgl. dazu: HOFSTATTER, Peter R., Einführung in die Sozialpsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1963, S. 258 - 266. - KERLINGER, Fred N., Foundations of Behavioral Research, a.a.O., S. 564 - 580.

die bestimmte Objekte oder Merkmale für den einzelnen haben.<sup>1)</sup>

### 3.5 Operationalisierung der unabhängigen Variablen<sup>2)</sup>

#### 3.51 Funktionsbereich

In der Literatur werden in der Regel verschiedene Klassen von Funktionsbereichen aufgrund einer gleichen oder ähnlichen Bezeichnung gebildet. Da aber sowohl die Bezeichnungen als auch die mit den einzelnen Funktionsbereichen verbundenen Tätigkeiten<sup>3)</sup> in vielen Unternehmen sehr unterschiedlich sind, erschien uns dieses Vorgehen für unsere Fragestellung nicht geeignet zu sein.<sup>4)</sup> Eine zuverlässigere

---

1) Vgl. Frage Nr. 24, Karte 14.

Wir haben die fünfzehn bipolaren Rating-Skalen von ROTH übernommen. Vgl.: ROTH, Erwin, Einstellung, Selbst- und Idealeinschätzung junger Metallarbeiter, in: SCHARMANN, Theodor (Hrsg.), Lebensplanung und Lebensgestaltung junger Arbeiter. Aus der Metallindustrie der Bundesrepublik und der Schweiz. Fragestellung, Methoden und Ergebnisse einer Befragung, Bern, Stuttgart 1967, S. 157.

2) In diesem Abschnitt behandeln wir nur die Operationalisierung von den unabhängigen Variablen, für die wir eigene Meßinstrumente entwickelt haben. Auf die Operationalisierung der anderen unabhängigen Variablen gehen wir in den folgenden Kapiteln jeweils dann ein, wenn sie zum ersten Mal verwendet werden. Vgl. dazu unsere Ausführungen zu den Variablen: Art der hierarchischen Beziehung auf S. 72, Ausbildungsniveau auf S. 128, Wirtschaftszweig auf S. 136, Betriebsgröße auf S. 137, Art der funktionalen Beziehung auf S. 152, Hierarchische Distanz auf S. 309 f., Häufigkeit der Kontakte auf S. 321, Inhalt der Mitteilungen, die während der Kontakte ausgetauscht werden, auf S. 322.

3) Unter Tätigkeiten verstehen wir Einzelaktivitäten.

4) Auf die Unzulänglichkeit, nur von der Bezeichnung auszugehen, haben z.B. auch CAMPBELL u.a. bei einer Analyse der Untersuchung von STEWART hingewiesen. So erscheinen bei STEWART Positionen mit dem gleichen Titel in verschiedenen Funktionsbereichen. Vgl.: CAMPBELL, John P. u.a., Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness, a.a.O., S. 94.

Methode sahen wir in der Klassifizierung aufgrund der wichtigsten Tätigkeiten. Wir fragten daher jeden einzelnen nach seinen drei wichtigsten Tätigkeiten.<sup>1)</sup> Jeder Befragte wurde dann dem Funktionsbereich zugeordnet, auf den entweder alle drei oder aber zwei Tätigkeiten zutrafen. Bei der Zuordnung der Modellpositionen berücksichtigten wir außer den Angaben der Modellpositionsinhaber selbst auch noch diejenigen ihrer unmittelbaren Vorgesetzten.

### 3.52 Positionshöhe

Obwohl die Positionshöhe eine der am häufigsten benutzten Variablen darstellt, ist ihre Operationalisierung bis heute nur sehr unzureichend gelungen. Auf die Probleme und Schwierigkeiten, die bei der Bestimmung der Positionshöhe von Führungskräften auftauchen, und auf die bisherigen Versuche zur Messung der Positionshöhe ist von uns an anderer Stelle ausführlich eingegangen worden.<sup>2)</sup>

Um den Mangel an einem zuverlässigen Meßinstrument zu beseitigen, und damit auch die Aussagekraft unserer Ergebnisse zu erhöhen, wurde vom Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum in einer Reihe von Untersuchungen der Führungsindex entwickelt.<sup>3)</sup> Bei dem Führungsindex handelt es sich um ein Meßinstrument, mit dessen Hilfe

1. Führungspositionen in einem Unternehmen eindeutig voneinander abgegrenzt und
  2. Führungspositionen in mehreren Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen vergleichbar gemacht
- werden können.

---

1) Vgl. Frage Nr. 2 und Frage Nr. 46.

2) Vgl.: ZEIDLER, Klaus, Der Führungsindex. Ein Meßinstrument zur Bestimmung der Positionshöhe von Führungskräften der Wirtschaft, unveröffentlichtes Manuskript, Nürnberg.

3) Vgl.: ebenda.

Dem Führungsindex liegt erstens der Gedanke zugrunde, daß man die Positionshöhe nicht mit Hilfe nur eines Merkmales bestimmen kann, sondern möglichst alle relevanten Merkmale berücksichtigen muß und zweitens, daß die Positionshöhe nur durch ein mehrdimensionales Meßinstrument festgestellt werden kann, auf dessen Dimensionen die Höhe derselben Position unterschiedlich variieren kann.

In der vorliegenden Untersuchung verwendeten wir den Führungsindex, um die Positionshöhe der neunzig Modellpositionen zu messen. Dabei gingen wir in folgenden Schritten vor:

1. Es wurden alle die Merkmale ausgewählt, die sich in den Untersuchungen zum Führungsindex als relevant für die Bestimmung der Positionshöhe herausgestellt haben. Außerdem wurden noch drei weitere Variablen verwendet, die uns aufgrund von weiteren Voruntersuchungen ebenfalls als wichtig erschienen.<sup>1)</sup> Zusammen mit den Variablen übernahmen wir auch die verschiedenen Skalierungsarten<sup>2)</sup>, die alle mindestens Ordinalskalenniveau hatten. Bei allen Variablen wurde noch einmal überprüft, ob sie unabhängig voneinander gemessen werden konnten, da dies eine notwendige Bedingung für die weitere statistische Bearbeitung war. Es ergaben sich daraufhin die folgenden dreißig Variablen:

1. Ebenenrelation (Verhältnis zwischen der Ebene des Befragten von oben zu der Gesamtzahl der Ebenen)  
Häufigkeit der Besprechungen und dienstlichen Kontakte:
2. nur mit einem Vorgesetzten
3. nur mit einem Kollegen
4. nur mit einem Mitarbeiter
5. mit mehreren Mitarbeitern
6. mit mehreren Kollegen und Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen

---

1) Vgl. dazu unsere Ausführungen auf S.97 ff.

2) Vgl. dazu unsere Ausführungen auf S.81 ff.

7. Häufigkeit von Geschäftsreisen
8. Art der Unterschriftsberechtigung  
Art der Beteiligung an einzelnen Entscheidungen:
9. Baumaßnahmen
10. Anschaffung technischer Investitionsgüter
11. Entwicklung neuer Produkte
12. Preise, Tarife, Konditionen
13. Aufnahme von Krediten und Darlehen
14. Langfristige Anlage von Geldmitteln
15. Produktionsausweitung und Produktionseinschränkung
16. Sortimentsgestaltung
17. Änderung des Werbestils und des Werbeplans
18. Anschaffung von Büromaschinen für die eigene Abteilung
19. Umorganisation der eigenen Abteilung bzw. des eigenen Bereiches
20. Umorganisation im Unternehmen, die über die eigene Abteilung bzw. den eigenen Bereich hinausgeht
21. Einfluß bei der Besetzung einer direkt untergeordneten Position
22. Einfluß bei der Entlassung eines unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiters
23. Umfang der Verantwortung
24. Umfang der Befugnisse
25. Umfang der an unmittelbar nachgeordnete Mitarbeiter delegierten Befugnisse
26. Zeitaufwand für Besprechungen, Sitzungen und Konferenzen, an denen sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter und Kollegen teilnehmen können
27. Zeitaufwand für Tätigkeiten, die alleine durchgeführt werden
28. Arbeitszeit pro Woche insgesamt
29. Arbeitszeit pro Woche zu Hause
30. Bruttojahreseinkommen



2. Mit einer Ausnahme wurden alle Variablen während der Interviews erhoben, ohne daß die Befragten darüber informiert waren, daß mit Hilfe dieser Daten ihre Positionshöhe bestimmt werden sollte. Nur die Variable Nr. 1 berechneten wir mit Hilfe der offiziellen Angaben über die formale Organisationsstruktur.
3. Mit Hilfe der Technik der Faktorenanalyse<sup>1)</sup> wurden aus den Korrelationen zwischen den Rohdaten der obigen Variablen<sup>2)</sup> die unabhängigen Grunddimensionen bzw. Faktoren extrahiert, die verschiedenen Variablen gemeinsam zugrunde liegen. Von diesen wurden insgesamt zehn

---

1) Vgl. zur Technik der Faktorenanalyse: GUILFORD, J. P., Psychometric Methods, a.a.O., S. 470 - 538. - KERLINGER, Fred N., Foundations of Behavioral Research, a.a.O., S. 650 - 687. - ROTH, Erwin, Die Faktorenanalyse in der Marktforschung, Separatdruck aus: BERGLER, R. (Hrsg.), Psychologische Marktanalyse, Bern und Stuttgart 1965, S. 282 - 325.  
Die Faktorenanalyse wurde mit den Daten der 90 Modellpositionsinhaber gerechnet.

2) Vgl. Tab. 1 im Anhang: Korrelationsmatrix.  
Die Korrelationen wurden alle mit Hilfe von Bravais Pearsons  $r$  Korrelationskoeffizienten berechnet, obwohl eine Reihe unserer Variablen nicht die Bedingung des Intervallskalenniveaus erfüllen, sondern es sich um Ordinalskalen handelt. In der Literatur wird aber immer wieder darauf verwiesen, daß die sich daraus ergebenden Fehler nur sehr gering sind, da die Ordinalskala die beste vorhandene Näherung an die Intervallskala darstellt. Vgl. dazu: GUILFORD, J. P., Psychometric Methods, a.a.O., S. 15 f. und S. 527. - KERLINGER, Fred N., Foundations of Behavioral Research, a.a.O., S. 425 - 428. - OBERLA, K., Faktorenanalyse. Eine systematische Einführung für Psychologen, Mediziner, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Berlin, Heidelberg, New York 1968, S. 301 ff.  
Das Programm für die Faktorenanalyse wurde von Herrn Dr. J. BORTZ nach COOLEY und LOHNES für die Rechenanlage der Universität Erlangen-Nürnberg adaptiert.  
Vgl.: COOLEY, William W., Paul R. LOHNES, Multivariate Procedures for the Behavioral Sciences, New York, London, Sydney 1962, S. 151 ff.

Faktoren nach der Varimax Methode<sup>1)</sup> orthogonal rotiert. Die sich daraus ergebende Faktorenmatrix<sup>2)</sup> erfüllt die fünf Bedingungen, die von THURSTONE für die einfache Struktur angegeben worden sind.<sup>3)</sup> Sie besagen zusammengefaßt, daß einerseits jede Variable auf möglichst wenigen Faktoren geladen sein soll und daß andererseits die Faktorenmatrix insgesamt möglichst viele Ladungen enthalten soll, die entweder  $\cong 0$  oder aber sehr hoch sind. Die zehn orthogonal rotierten Faktoren erklären ca. 69 % der Gesamtvarianz. Die Kommunalität ( $h^2$ ), d.h. der Anteil der gesamten Varianz in jeder Variablen, der durch die Faktoren erklärt wird, liegt zwischen 0,51 und 0,84.

4. Bei der Auswahl der Variablen, die auf denselben Faktor zurückzuführen sind, wurden jeweils die Variablen mit den höchsten Faktorladungen genommen, vorausgesetzt, daß sie  $\cong 0,45$ <sup>4)</sup> waren. Danach hatten bei den einzelnen Faktoren die folgenden Variablen die höchsten Ladungen:

- 
- 1) Vgl.: HARMAN, Harry H., Modern Factor Analysis, 2. überarbeitete Aufl., Chicago, London 1967, S. 304 - 313.
- 2) Vgl. Tab. 2 im Anhang: Faktorenmatrix
- 3) Vgl.: HARMAN, Harry H., Modern Factor Analysis, a.a.O., S. 97 ff.
- 4) Bei einem Wert von  $\cong 0,45$  nehmen wir an, daß die Faktorladungen signifikant sind. Da es keinen allgemein akzeptierten Standardfehler für Faktorladungen gibt, werden von vielen Autoren auch noch niedrigere Faktorladungen als signifikant angesehen. Vgl. dazu: KERLINGER, Fred N., Foundations of Behavioral Research, a.a.O., S. 654.

I. Faktor:

|                                | Faktor-<br>ladung | $h^2$ |
|--------------------------------|-------------------|-------|
| Sortimentsgestaltung           | 0,88              | 0,83  |
| Entwicklung neuer Produkte     | 0,82              | 0,84  |
| Änderung des Werbestils        | 0,72              | 0,73  |
| Preise, Tarife, Konditionen    | 0,61              | 0,51  |
| Häufigkeit von Geschäftsreisen | 0,56              | 0,66  |
| Produktionsausweitung          | 0,54              | 0,61  |

II. Faktor:

|                                     |        |      |
|-------------------------------------|--------|------|
| Langfristige Anlage von Geldmitteln | 0,82   | 0,76 |
| Aufnahme von Krediten               | 0,82   | 0,75 |
| Art der Unterschriftsberechtigung   | 0,66   | 0,63 |
| Baumaßnahmen                        | 0,58   | 0,63 |
| Ebenenrelation                      | - 0,49 | 0,68 |

III. Faktor:

|                                                           |      |      |
|-----------------------------------------------------------|------|------|
| Häufigkeit der Besprechungen mit<br>einem Mitarbeiter     | 0,76 | 0,67 |
| Häufigkeit der Besprechungen mit<br>einem Kollegen        | 0,72 | 0,65 |
| Häufigkeit der Besprechungen mit<br>einem Vorgesetzten    | 0,48 | 0,62 |
| Häufigkeit der Besprechungen mit<br>mehreren Mitarbeitern | 0,46 | 0,62 |

IV. Faktor:

|                                 |      |      |
|---------------------------------|------|------|
| Arbeitszeit pro Woche zu Hause  | 0,87 | 0,83 |
| Arbeitszeit pro Woche insgesamt | 0,75 | 0,71 |

V. Faktor:

|                                   |      |      |
|-----------------------------------|------|------|
| Umfang der Verantwortung          | 0,80 | 0,70 |
| Umfang der Befugnisse             | 0,75 | 0,58 |
| Umfang der delegierten Befugnisse | 0,57 | 0,53 |

| <u>VI. Faktor:</u>                                          | Faktor-<br>ladung | $h^2$ |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Einfluß bei der Entlassung<br>eines Mitarbeiters            | 0,84              | 0,74  |
| Einfluß bei der Besetzung einer<br>untergeordneten Position | 0,83              | 0,73  |

VII. Faktor:

|                                                               |      |      |
|---------------------------------------------------------------|------|------|
| Häufigkeit der Besprechungen mit<br>Kollegen und Mitarbeitern | 0,75 | 0,71 |
| Anschaffung technischer Investitions-<br>güter                | 0,63 | 0,67 |

VIII. Faktor:

|                                                           |      |      |
|-----------------------------------------------------------|------|------|
| Umorganisation der eigenen Abteilung                      | 0,83 | 0,76 |
| Anschaffung von Büromaschinen<br>für die eigene Abteilung | 0,60 | 0,64 |
| Umorganisation im Unternehmen                             | 0,60 | 0,70 |

IX. Faktor:

|           |      |      |
|-----------|------|------|
| Einkommen | 0,79 | 0,76 |
|-----------|------|------|

X. Faktor:

|                                                                                |        |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|------|
| Zeitaufwand für Tätigkeiten, die alleine<br>durchgeführt werden                | - 0,83 | 0,75 |
| Zeitaufwand für Besprechungen mit Vorge-<br>setzten, Kollegen und Mitarbeitern | 0,54   | 0,64 |

Aufgrund der Variablen, die jeweils auf denselben Faktor zurückgeführt werden können, benannten wir die einzelnen Faktoren folgendermaßen:<sup>1)</sup>

---

1) Die Bezeichnungen der Faktoren orientierten wir jeweils an den Variablen mit den höchsten Faktorladungen.

- I. Faktor: Kundenorientierte Entscheidungen
  - II. Faktor: Finanzielle Entscheidungen
  - III. Faktor: Teilnahme an Einzelbesprechungen
  - IV. Faktor: Arbeitszeit
  - V. Faktor: Positionsbefugnisse
  - VI. Faktor: Personalentscheidungen
  - VII. Faktor: Teilnahme an gemeinsamen Besprechungen
  - VIII. Faktor: Organisatorische Entscheidungen
  - IX. Faktor: Einkommen
  - X. Faktor: Zeitaufwand für Einzeltätigkeiten
5. Da das Ziel dieser Faktorenanalyse darin bestand, die Positionshöhe mit Hilfe mehrerer Dimensionen zu messen, wurden für jeden Modellpositionsinhaber für jeden einzelnen Faktor Faktorenwerte berechnet.<sup>1)</sup> Bei diesen handelt es sich um "Meß- oder Schätzwerte einer bestimmten Person in bezug auf einen bestimmten Faktor"<sup>2)</sup>. Bei zehn Faktoren ergeben sich somit für jede Person zehn Faktorenwerte.
6. Der Untersuchungsplan sah vor, fünf Gruppen von Führungskräften in fünf unterschiedlichen Positionshöhen zu bilden. Die Voruntersuchung zeigte, daß es selbst in größeren Unternehmen im kaufmännischen Bereich nur selten fünf oder mehr Führungsebenen gibt. Da sich einerseits über den von uns untersuchten Modellpositionen noch mindestens eine Vorgesetztenebene befinden sollte und andererseits sich in vielen Unternehmen die Gruppe der unteren Führungskräfte (z.B. Gruppenführer) nicht

---

1) Die Berechnung der Faktorenwerte wurde von Herrn Dr. J. BORTZ nach HARMAN programmiert. Vgl.: HARMAN, Harry H., Modern Factor Analysis, a.a.O.

2) ÜBERLA, K., Faktorenanalyse, a.a.O., S. 235.

mehr für unsere Untersuchung eignete, erschien es uns gerechtfertigt, die Modellpositionsinhaber entweder in die Gruppe der oberen Führungskräfte oder in diejenige der mittleren einzuordnen.

Die Einordnung erfolgte danach, wie häufig die Faktorenwerte jedes einzelnen Modellpositionsinhabers bei den zehn Faktoren oberhalb bzw. unterhalb des Medians lagen. Lagen die Faktorenwerte z.B. sechsmal über dem Median, dann wurde dieser Modellpositionsinhaber der Gruppe der oberen Führungskräfte zugeordnet, waren sie dagegen sechsmal kleiner als der Median, dann wurde er der Gruppe der mittleren Führungskräfte zugeteilt.<sup>1)</sup> Die neunzig untersuchten Modellpositionsinhaber verteilten sich danach je zur Hälfte auf die oberen und die mittleren Führungskräfte.

### 3.53 Einstellung zum Führungsverhalten

Um die Einstellung zum Führungsverhalten zu messen, übernahmen wir aus der Untersuchung von HAIRE, GHISELLI und PORTER<sup>2)</sup> die folgenden acht Statements:

- 
- 1) Bei den Befragten, deren Faktorenwerte fünfmal über und fünfmal unter dem Median lagen, nahmen wir die geringste Differenz zum Median als Entscheidungsgrundlage für die Zuordnung. Betrug z.B. die geringste Differenz zum Median von den insgesamt zehn Faktorenwerten bei einem Faktorwert + 0,3, dann wurde dieser Modellpositionsinhaber den unteren Führungskräften zugeordnet. Lag der entsprechende Faktorenwert dagegen um 0,3 unter dem Median, dann wurde dieser Modellpositionsinhaber zu den oberen Führungskräften gezählt.
  - 2) Vgl.: HAIRE, Mason, Edwin E. GHISELLI, Lyman W. PORTER, Managerial Thinking: An International Study, New York, London, Sydney 1966, Anhang, Deutscher Fragebogen.

1. "Der Durchschnittsmensch zieht es vor, geführt zu werden, möchte gerne der Verantwortung ausweichen und hat verhältnismäßig wenig Ehrgeiz."
2. "Fähigkeiten zur Führung können von den meisten Menschen erworben werden - gleichgültig, was ihre besonderen angeborenen Eigenschaften und Fähigkeiten sind."
3. "Belohnungen (Bezahlungen, Beförderungen, usw.) und Strafen (Ausbleiben von Beförderungen, usw.) sind nicht das beste Mittel, um Mitarbeiter<sup>1)</sup> zur Erfüllung ihrer Arbeit zu bewegen."
4. "Wenn ich als Vorgesetzter Vorschläge und Kritik meiner Mitarbeiter nicht berücksichtige, dann verliere ich dadurch an Einfluß auf sie."<sup>2)</sup>
5. "Ein guter Vorgesetzter sollte seinen Mitarbeitern ausführliche und vollständige Anweisungen geben, anstatt nur allgemeine Richtlinien zu geben und sich auf die Initiative der Mitarbeiter zu verlassen, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten."
6. "Die Erarbeitung von Zielsetzungen durch eine Gruppe bietet Vorteile, die mit der Erarbeitung der Zielsetzungen durch Einzelpersonen nicht erreicht werden."
7. "Ein Vorgesetzter sollte seinen Mitarbeitern nur solche Informationen geben, die für sie nötig sind, damit sie ihre unmittelbare Arbeit leisten können."

- 
- 1) Da der ursprünglich verwendete Begriff "Untergebene" in der Voruntersuchung auf Ablehnung stieß, wurde in der Hauptuntersuchung immer der Begriff "Mitarbeiter" benutzt.
  - 2) Da das ursprüngliche Statement "Wenn in einer Arbeitssituation die Untergebenen keinen Einfluß auf mich ausüben können, dann verliere auch ich an Einfluß auf sie" in der Voruntersuchung als unklar empfunden wurde, haben wir es etwas umformuliert.



8. "Die Autorität des Vorgesetzten über seine Mitarbeiter in einer Organisation beruht hauptsächlich auf seiner wirtschaftlichen Macht."

Die Statements sollten mit Hilfe von Likert-Skalen eingestuft werden. Nach Auskunft der Autoren liegen den acht Statements die folgenden vier Dimensionen zugrunde:<sup>1)</sup>

1. "Capacity for leadership and initiative"  
(Statement eins und zwei)
2. "Sharing information and objectives"  
(Statement fünf und sieben)
3. "Participation" (Statement vier und sechs)
4. "Internal Control" (Statement drei und acht)

Die Autoren geben keine Begründung für die Zuordnung der einzelnen Statements zu den Dimensionen. Wir überprüften deshalb die Zuordnung mit Hilfe der Faktorenanalyse.<sup>2)</sup> Bei der vierfaktoriellen Struktur konnten wir für die Statements eins, zwei, fünf und sieben die gleichen Dimensionen isolieren. Für die übrigen Statements ergaben sich dagegen andere gemeinsame Faktoren. Vor allem das Statement acht hatte auf zwei verschiedenen Faktoren ungefähr gleich hohe Ladungen. Dieses Ergebnis bestätigte unsere Vermutung, daß das achte Statement von den Befragten ganz unterschiedlich verstanden wurde. Bei diesem Statement gab es während der Hauptuntersuchung sehr viele Rückfragen. In einer zweiten

---

1) HAIRE, Mason, Edwin E. GHISELLI, Lyman W. PORTER, Managerial Thinking, a.a.O., S. 19 f.

2) Die Faktorenanalyse wurde mit den Daten aller 695 Befragten gerechnet.

Faktorenanalyse ließen wir daher das achte Statement unberücksichtigt und extrahierten drei Faktoren, die wir folgendermaßen benannten:<sup>1)</sup>

I. Faktor:

Einstellung zu einem kooperativen Führungsstil  
(Statement drei, vier und sechs)

II. Faktor:

Einstellung zu einem informationsorientierten Führungsstil  
(Statement fünf und sieben)

III. Faktor:

Einstellung zur Erlernbarkeit von Führungsfähigkeiten  
(Statement eins und zwei)

Der sich bei der dreifaktoriellen Struktur ergebende zweite Faktor scheint unser Vorgehen zu rechtfertigen. Es erschien uns von Anfang an theoretisch nicht begründet zu sein, die Statements drei, vier und sechs zwei verschiedenen Dimensionen zuzuordnen, wie es HAIRE, GHISELLI und PORTER gemacht haben. Die drei orthogonal rotierten Faktoren erklären ca. 56 % der Gesamtvarianz.

### 3.6 Voruntersuchungen

#### 3.61 Überprüfung der Zuverlässigkeit der RAD-Skalen<sup>2)</sup>

Mit Hilfe der RAD-Skalen sollten verschiedene Grade der Verantwortung, der Befugnisse und der an Mitarbeiter de-

---

1) Vgl. Tab. 3 im Anhang: Korrelationsmatrix; Tab. 4 im Anhang: Faktorenmatrix

2) Vgl.: STOGDILL, Ralph M., Carroll L. SHARTLE, Methods in the Study of Administrative Leadership, a.a.O., S. 33 - 43.

legierten Befugnisse gemessen werden.<sup>1)</sup> Von STODGILL und SHARTLE wurden in einer Reihe von Voruntersuchungen für die Messung jeder Variablen je zwei Skalen entwickelt, bei denen es sich nach ihren Angaben jeweils um Thurstone-Skalen von der Art der gleich erscheinenden Intervalle handelte. Die Notwendigkeit, die Zuverlässigkeit dieser Skalen zu überprüfen, ergab sich aus drei Gründen. Erstens mußten wir die einzelnen Statements aus dem Amerikanischen ins Deutsche übersetzen. Zweitens mußten wir davon ausgehen, daß in Deutschland aufgrund anderer Vorstellungen Unterschiede in der Reihenfolge der Statements bestehen. Drittens sollte die Zahl der Skalen von sechs auf drei (eine Skala für jede Variable) und die Zahl der Abstufungen pro Skala von acht auf sechs reduziert werden.<sup>2)</sup>

Für die Überprüfung der Zuverlässigkeit wählten wir zwei verschiedene Expertengruppen aus, und zwar:

1. alle betriebswirtschaftlichen Assistenten an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, die ein Examen als Diplom-Kaufmann absolviert hatten und entweder als Hauptassistenten oder als wissenschaftliche Hilfskräfte beschäftigt waren (N = 19) und
2. Mitglieder der Geschäftsleitung oder Personalleiter aus Unternehmen der Wirtschaft des Nürnberger Raumes (N = 12).

---

1) Wir werden im folgenden den in der Literatur gebräuchlichen Begriff "RAD-Skalen" verwenden. Dabei steht "R" für "Responsibility" (Verantwortung), "A" für "Authority" (Befugnisse) und "D" für "Delegation" (an Mitarbeiter delegierte Befugnisse).

2) Diese Reduzierung erschien uns aus zeitlichen Gründen notwendig zu sein.

Diese beiden Gruppen erschienen uns am besten geeignet zu sein, die für deutsche Verhältnisse zutreffende Reihenfolge der Statements zu bestimmen. Die Voruntersuchungen vollzogen sich in den folgenden Schritten:

1. Die Originalstatements aller sechs Skalen wurden von uns ins Deutsche übersetzt.
2. Gemeinsam mit dem interdisziplinären Forschungsteam des SFZ wurden diese Übersetzungen überprüft und die endgültigen Formulierungen festgelegt.
3. Durch Zufallsauswahl wurde die Reihenfolge der Statements für jede einzelne Skala bestimmt und diese dann jeweils auf eine getrennte Karte geschrieben.
4. Die sechs Karten wurden in der Zeit vom 12.6. bis 14.6.1968 jedem Mitglied der ersten Expertengruppe mit der Bitte vorgelegt, die acht Sätze jeder Karte in eine Rangordnung zu bringen.
5. Für jede Skala wurde der Korrelationskoeffizient  $r$  berechnet, um die Stärke der Beziehung zwischen den Originaleinstufungen und denjenigen der Experten festzustellen. Dabei ergaben sich die folgenden Korrelationskoeffizienten:

R-Skalen: Karte 1:  $r = 0,912$

Karte 4:  $r = 0,747$

A-Skalen: Karte 2:  $r = 0,949$

Karte 5:  $r = 0,840$

D-Skalen: Karte 3:  $r = 0,753$

Karte 6:  $r = 0,833$

Für jede Variable wurde die Skala ausgewählt, die den höchsten Korrelationskoeffizienten hatte, und zwar die Skalen 1, 2 und 6.

6. Aus Zeitgründen wurden dann den Mitgliedern der zweiten Expertengruppe in der Zeit von Anfang Juli bis Ende August 1968 nur die Karten 1, 2 und 6 zur Einstufung vorgelegt. Auch hier ergaben sich zu den Originaleinstufungen signifikante Beziehungen auf dem 1 %-Niveau.

Karte 1:  $r = 0,795$

Karte 2:  $r = 0,905$

Karte 6:  $r = 0,846$

7. Um die Zahl der Statements jeder Skala auf sechs zu reduzieren, testeten wir für jede Spalte der Korrelationsmatrix jeder Skala, ob zwischen der Originaleinstufung und der Experteneinstufung ein signifikanter Unterschied bestand. Für die Signifikanzprüfung verwendeten wir den t-Test. Bei beiden Expertengruppen ergaben sich für die Skalen 1 und 6 jeweils bei den beiden selben Statements auf dem 1 %-Niveau für den zweiseitigen Test signifikante Unterschiede, während dies bei den übrigen Statements nicht der Fall war. Da bei diesen Statements zwischen den Originaleinstufungen und den Experteneinstufungen somit die größten Unterschiede bestanden, wurden jeweils diese beiden Statements gestrichen. Für die Skala 2 hatten ebenfalls die beiden selben Statements beider Expertengruppen die höchsten t-Werte. Diese waren für den zweiseitigen Test auf dem 5 %-Niveau signifikant und wurden daraufhin ebenfalls gestrichen.
8. Die Zuverlässigkeitsüberprüfung der RAD-Skalen ergab somit, daß zwischen den Einstufungen zweier verschiedener Expertengruppen und den Originaleinstufungen bei denselben drei Skalen und jeweils bei denselben sechs Statements die größte Übereinstimmung bestand. Im Pretest des Fragebogens verwendeten wir diese drei sechsstufigen Skalen, die durch die Veränderungen allerdings nur noch Ordinalskalenniveau hatten.

9. Im Pretest der Skalen gaben wir dieselben Untersuchungsanweisungen wie STOGDILL und SHARTEL<sup>1)</sup>, die besagten, daß die Befragten auf jeder Skala zuerst mit zwei Kreuzen das Statement kennzeichnen sollten, das am genauesten die Stellung des Modellpositionsinhabers beschreibt und danach mit einem Kreuz das zweitgenaueste Statement.
10. Aus drei Gründen beschlossen wir, in der Hauptuntersuchung nur das am genauesten zutreffende Statement anzukreuzen zu lassen. Erstens erklärten 15 % der Befragten (N = 59), daß für die Modellposition nur ein Statement zutrifft. Zweitens erschien uns die ungewichtete Berechnung eines Gesamtwertes pro Skala von STOGDILL und SHARTLE<sup>2)</sup> unberechtigt. Drittens nahm die zweitgenaueste Beschreibung übermäßig viel Zeit in Anspruch.

### 3.62 Vortesten der Erhebungsbogen

In der Zeit von Mitte Juli bis Ende September 1968 führten wir die Voruntersuchung für das Vortesten der beiden Erhebungsbogen durch. Es wurden sieben Modellpositionen in den Funktionsbereichen Einkauf, Personalwesen, Rechnungswesen und Verkauf untersucht, die sich in Unternehmen des Handels, des Verlagswesens, des Fahrzeugbaus sowie der Metall- und Elektroindustrie befanden. Die Fragebogen konnten bei insgesamt neunundfünfzig Angehörigen dieser Unternehmen getestet werden. Außerdem wurden die Erhebungsbogen noch mit einigen Mitgliedern der Geschäftsleitung bzw. mit einigen Personalleitern besprochen. Alle Interviews wurden von wis-

---

1) Vgl.: STOGDILL, Ralph M., Carroll L. SHARTLE, *Methods in the Study of Administrative Leadership*, a.a.O., S. 38.

2) Vgl.: ebenda.

senschaftlichen Assistenten des SFZ durchgeführt. Die durchschnittliche Dauer betrug 2 1/2 Stunden pro Interview für einen Interaktionspartner und 3 Stunden pro Interview für einen Modellpositionsinhaber. Um auch den geplanten Ablauf der Untersuchung zu überprüfen, wurde vor Beginn der Untersuchung jedes Unternehmen von uns persönlich aufgesucht und mit unserem jeweiligen Gesprächspartner die einzelnen Schritte der Erhebung durchgesprochen.<sup>1)</sup>

Dabei ergaben sich gegenüber unseren Planungen drei Änderungen. Erstens konnten wir nicht von vornherein die Modellposition bestimmen, die wir untersuchen wollten, da diese in dem jeweiligen Unternehmen manchmal nicht vorhanden war, oder aber der betreffende Inhaber nicht zur Verfügung stand. Die Modellposition wurde daraufhin erst bei unseren Vorgesprächen festgelegt. Zweitens war es nicht möglich, bei einer größeren Zahl vorhandener Interaktionspartner eine Zufallsauswahl zu treffen, da entweder keine vollständige Liste aller Interaktionspartner vorlag oder einige keine Zeit hatten bzw. sich im Urlaub befanden. Daraufhin wurde die Auswahl entweder von unseren Gesprächspartnern allein oder mit uns gemeinsam vorgenommen. Dadurch hatten wir häufig die Möglichkeit, auf eine Streuung über verschiedene Funktionsbereiche und Führungsebenen zu achten. Drittens mußten wir die Zahl der Interviews pro Unternehmen auf sechs bis zehn reduzieren, da entweder die Unternehmen bei einer größeren Zahl von Interviews die zeitlichen und finanziellen Belastungen für nicht vertretbar hielten oder, vor allem in kleineren Unternehmen, keine größere Zahl von Unternehmensangehörigen für eine Befragung geeignet waren.

---

1) Auf die einzelnen Schritte der Untersuchung werden wir an dieser Stelle nur insoweit eingehen, wie sich gegenüber unseren Planungen oder für die Hauptuntersuchung Änderungen ergeben haben. Ansonsten werden wir diese bei der Darstellung der Hauptuntersuchung behandeln.



Die Auswertung sowohl der Angaben der Befragten als auch der Kommentare der Interviewer zeigte, daß sich grundsätzlich die Erhebungsbogen bewährt hatten und ihr Aufbau nicht wesentlich geändert zu werden brauchte. Aus zeitlichen Gründen mußte dagegen versucht werden, die Zahl der Fragen zu reduzieren, und damit die durchschnittliche Dauer der Interviews zu verkürzen. Wir versuchten, dies dadurch zu erreichen, daß wir erstens jede einzelne Frage noch einmal genau auf ihre Bedeutung für unsere Fragestellung überprüften. Zweitens faßten wir einige ähnliche Fragen, deren Beantwortung die gleichen Ergebnisse gezeigt hatten, zusammen. Drittens ließen wir die Fragen heraus, bei denen die Antworten nicht streuten. Aufgrund dieser strengen Überprüfung reduzierten sich bei dem Erhebungsbogen für die Interaktionspartner die Fragen von 103 auf 80 und bei dem Erhebungsbogen für die Modellpositionsinhaber von 122 auf 88 Fragen.

Im folgenden sind einige allgemeine Änderungen aufgeführt, die wir bei der endgültigen Formulierung der Fragen vorgenommen haben:<sup>1)</sup>

1. Es wurden sowohl bei einigen Fragen als auch bei einigen Statements der vorgelegten Karten die Worte oder Satzteile umformuliert, die unklar waren oder zu Mißverständnissen geführt hatten.
2. Bei allen Rating-Skalen, die die Dimension "Bedeutung" messen sollten, wurde die letzte Kategorie "nicht erwünscht" gestrichen, da sie fast nicht angekreuzt wurde.

---

1) Auf einige weitere Änderungen, die wir bei einigen speziellen Variablen vorgenommen haben, werden wir in den folgenden Kapiteln bei der Behandlung der Variablen jeweils kurz eingehen.

3. Bei den einzelnen Fähigkeiten wurden alle die Items zusammengefaßt, bei denen eine signifikante Beziehung auf dem 0,1 %-Niveau bestand, wodurch sich ihre Zahl von sechsundzwanzig auf neunzehn reduzierte.
4. Zwei offene Fragen zu den erwarteten Charaktereigenschaften wurden aufgrund methodischer Überlegungen ersatzlos gestrichen.
5. In allen Fragen und Statements wurde der Begriff "Untergebene" durch den Begriff "Mitarbeiter" ersetzt, da sich bei der Verwendung des ersteren sehr häufig negative Reaktionen bemerkbar machten.

### 3.7 Ablauf der Hauptuntersuchung

#### 3.71 Auswahl der Unternehmen

In der Zeit von Mitte Dezember 1968 bis Mitte Januar 1969 wurde mit einhundertsiebenundvierzig aus der repräsentativen Gesamtstichprobe<sup>1)</sup> zufällig ausgewählten Unternehmen Kontakt aufgenommen. Die Kontaktaufnahme erfolgte mit Hilfe eines persönlichen Schreibens an den Vorstandsvorsitzenden, den Geschäftsführer oder Inhaber des jeweiligen Unternehmens. Bei Konzernen, von denen wir nur einen bestimmten Betrieb oder eine bestimmte Filiale untersuchen wollten, setzten wir uns mit dem entsprechenden Herrn der jeweiligen Hauptverwaltung in Verbindung, auch wenn sich diese außerhalb von Bayern und Baden-Württemberg befand. Zwölf der angeschriebenen Unternehmen gaben keine Antwort, fünf und vierzig erteilten eine Absage. Insgesamt neunzig Unternehmen (ca. 61 %) erklärten sich zu einer Teilnahme an der

---

1) Vgl. dazu: HOFFMANN, A., I. LUKATIS, W. LUKATIS, K. ZEIDLER, Augsburg-Studie (vorläufige Teilauswertung), hektographierter Bericht, Nürnberg, Mai 1970, S. 8.

Untersuchung bereit. Sie verteilten sich auf die wichtigsten Wirtschaftszweige und Branchen wie folgt:

|                            |    |    |
|----------------------------|----|----|
| Bauunternehmen             | 3  |    |
| Verlage und Druckereien    | 3  |    |
| Versicherungen             | 5  |    |
| Kreditinstitute            | 7  |    |
| Handelsunternehmen         | 10 |    |
| Industrieunternehmen       |    |    |
| Nahrungs- und Genußmittel  | 5  |    |
| Chemie                     | 7  |    |
| Elektro und Feinmechanik   | 17 |    |
| Maschinen- und Fahrzeugbau | 23 |    |
| Sonstige                   | 10 | 62 |
| insgesamt                  |    | 90 |

Von diesen Unternehmen hatten zweiundvierzig zwischen 500 und 1000 Beschäftigte und sechsendvierzig mehr als 1000 Beschäftigte.<sup>1)</sup>

### 3.72 Auswahl der Modellpositionen und der Interaktionspartner

Jedes Unternehmen erhielt zusammen mit dem Anschreiben ein Extrablatt zugeschickt, auf dem der Funktionsbereich und die ungefähre Positionshöhe (gekennzeichnet durch die Art der Unterschriftsberechtigung und das Jahreseinkommen) der Modellposition sowie die Art der Interaktionspartner angegeben waren, die wir befragen wollten.<sup>2)</sup> In das außerdem beigefügte Schema<sup>3)</sup> sollte der ausgewählte

---

1) Von zwei Unternehmen konnten wir keine Angaben über die Betriebsgröße erhalten.

2) Vgl. Anlage 1 und 2 im Anhang.

3) Vgl. Anlage 3 im Anhang.

Rollensatz eingetragen und uns dann zurückgeschickt werden. Um den Unternehmen eine gewisse Entscheidungsfreiheit zu lassen, gaben wir immer drei verschiedene Abteilungen für die Modellposition zur Auswahl an. Bei den Unternehmen, die uns das Schema nicht zurückschickten, bestimmten wir vor Beginn der Untersuchung gemeinsam mit unseren Gesprächspartnern die zu befragenden Unternehmensangehörigen. In diesen Fällen ließen wir uns zuerst den Organisationsplan vorlegen bzw. uns die Organisationsstruktur darstellen, legten die Modellposition fest, lokalisierten den dazu gehörenden Satz der Interaktionspartner und trafen daraus, soweit dies nötig war, eine Auswahl.

Bei der Bestimmung der Modellpositionen achteten wir darauf, daß sich diese gleichmäßig auf die sechs Funktionsbereiche<sup>1)</sup> verteilten. Da wir aber nach Abschluß der Erhebung die Modellpositionen nicht aufgrund ihrer Bezeichnung, sondern aufgrund der von den Modellpositionsinhabern angegebenen drei wichtigsten Tätigkeiten den jeweiligen Funktionsbereichen zuordneten<sup>2)</sup>, ergab sich eine ungleichmäßige Verteilung. Dies kam hauptsächlich durch die Modellpositionen mit den Bezeichnungen "Leiter der kaufmännischen Verwaltung" oder "kaufmännischer Leiter", die man aufgrund ihrer Bezeichnungen dem Funktionsbereich "Unternehmensführung" zuordnen müßte, die aber aufgrund der angegebenen Tätigkeiten meistens eindeutig zum Funktionsbereich "Rechnungswesen" gehörten.

---

1) Aufgrund der Ergebnisse der Voruntersuchung erschien es uns zweckmäßig, zwischen den Funktionsbereichen Einkauf und Verkauf zu trennen, was ursprünglich nicht beabsichtigt war. Dadurch erhöhte sich die Zahl der vorgesehenen Funktionsbereiche von fünf auf sechs.

2) Vgl. dazu unsere Ausführungen auf S.85 f.

Die endgültige Verteilung der Modellpositionen ergab folgendes Bild:

|                                            |                            |
|--------------------------------------------|----------------------------|
| Einkauf                                    | 8 Modellpositionen         |
| Organisation<br>(einschl. EDV und Planung) | 14 Modellpositionen        |
| Personalwesen                              | 14 Modellpositionen        |
| Rechnungswesen                             | 31 Modellpositionen        |
| Unternehmensführung                        | 6 Modellpositionen         |
| Verkauf<br>(einschl. Marketing u. Werbung) | 17 Modellpositionen        |
| <u>insgesamt</u>                           | <u>90 Modellpositionen</u> |

Die Befragten insgesamt verteilten sich auf die einzelnen Gruppen folgendermaßen:

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| Inhaber der Modellpositionen  | 90         |
| Vorgesetzte                   | 87         |
| Mitarbeiter                   | 265        |
| Kollegen                      | 186        |
| Andere Unternehmensangehörige | 67         |
| <u>insgesamt</u>              | <u>695</u> |

Die durchschnittliche Zahl von Befragten pro Unternehmen betrug damit sieben bis acht Personen, mit einer Spanne von fünf bis zwölf Personen.

Auf die sechs Funktionsbereiche der Modellpositionen verteilten sich die Befragten wie folgt:

|                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| Einkauf             | 60 Befragte         |
| Organisation        | 114 Befragte        |
| Personalwesen       | 114 Befragte        |
| Rechnungswesen      | 233 Befragte        |
| Unternehmensführung | 40 Befragte         |
| Verkauf             | 134 Befragte        |
| <u>insgesamt</u>    | <u>695 Befragte</u> |

### 3.73 Erhebung der Daten

Kurz vor Beginn der Untersuchung wurde mit allen Interviewern eine ganztägige Interviewerschulung durchgeführt. Da es sich bei allen Interviewern entweder um Assistenten des SFZ oder um Diplom-Sozialwirte bzw. Diplom-Psychologen mit einer methodischen Ausbildung handelte, konnten wir uns bei der Schulung auf eine kurze Darstellung der Gesamtuntersuchung und die ausführliche Besprechung der beiden Erhebungsbogen beschränken. Anschließend wurde noch ein Demonstrativinterview durchgeführt, das auf Tonband aufgenommen und dessen Ergebnisse gemeinsam diskutiert wurden. Während der Untersuchung wurden insgesamt zwanzig Interviewer eingesetzt.

Die Interviews wurden in der Zeit von Mitte Januar bis Mitte Juli 1969 durchgeführt. Sie dauerten mit den Modellpositionsinhabern durchschnittlich zwei Stunden und mit den Interaktionspartnern durchschnittlich eineinhalb Stunden. Da die Unternehmen meistens mit einem Team von zwei oder drei Interviewern besucht wurden, konnten häufig mehrere Interviews gleichzeitig durchgeführt werden. Zu Beginn jedes Interviews wurde jedem Befragten eine Karte mit der Bezeichnung der Modellposition vorgelegt, die dann während der ganzen Dauer des Interviews liegenblieb. Dadurch sollten die Befragten bei jeder Frage daran erinnert werden, ihre Antworten auf die jeweilige Modellposition zu beziehen. Es wurde aber vor jedem Interview ausdrücklich darauf hingewiesen, die Fragen unabhängig von dem augenblicklichen Inhaber der Modellposition zu beantworten. Um dies zu erreichen, waren die Fragen außerdem so formuliert, daß sie sich allgemein auf einen Bewerber bezogen, der für die Modellposition neu eingestellt werden sollte. Nach Beendigung der Interviews versuchten wir, je

ein Exemplar der für die Modellpositionen vorhandenen schriftlichen Unterlagen zu bekommen, wie z.B. Positionsbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, allgemeine Führungsanweisungen oder standardisierte Beurteilungsbogen.<sup>1)</sup>

### 3.8 Aufbereitung und Analyse der Daten

Nach Abschluß der Interviews wurden die Rohdaten von Anfang Oktober 1969 bis Ende Mai 1970 auf Belegblättern verschlüsselt. Die Verschlüsselungen wurden von uns durch intensive und häufige Stichproben kontrolliert. Von den Belegblättern wurden dann automatisch Lochkarten erstellt.

Die Auswertung der Daten erfolgte teilweise im Deutschen Rechenzentrum in Darmstadt, teilweise im Rechenzentrum der Universität Erlangen-Nürnberg und teilweise mit Hilfe eines Kleincomputers des Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrums.<sup>2)</sup>

Bei der Analyse der Daten werden wir hauptsächlich die drei folgenden Arten von Rechenoperationen anwenden:<sup>3)</sup>

- 1) Da die Zahl der uns zur Verfügung stehenden Unterlagen sehr gering ist, haben wir sie nicht in die Auswertung einbezogen.
- 2) Die einzelnen Teilauswertungen wurden jeweils mit dem Computer gerechnet, für den uns die benötigten Programme zur Verfügung standen.
- 3) Für die allgemeine statistische Analyse orientieren wir uns an der folgenden Literatur:  
Vgl.: BLALOCK, Hubert M., Jr., Social Statistics, New York, Toronto, London 1960. - FERGUSON, George A., Statistical Analysis in Psychology and Education, 2. Aufl., New York usw. 1966. - SIEGEL, Sidney, Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences, New York, Toronto, London, Tokyo 1956.  
Bei spezielleren statistischen Problemen haben wir die von uns zusätzlich verwendete Literatur an der entsprechenden Stelle unserer Ausführungen zitiert.



1. Erstellung von Häufigkeitsverteilungen;
2. Durchführung von Faktorenanalysen und Berechnung von Faktorenwerten;<sup>1)</sup>
3. Anwendung von Signifikanztests.

Wir erstellen sowohl eindimensionale als auch mehrdimensionale Häufigkeitsverteilungen. Vor allem für die Überprüfung unserer Hypothesen kontrollieren wir bei den Häufigkeitsverteilungen teilweise bis zu drei Variablen gleichzeitig.<sup>2)</sup> Zur Verdeutlichung der tabellarischen Übersichten werden wir die wichtigsten Verteilungen auch graphisch darstellen.

Signifikanztests wenden wir nur bei den Daten an, die wir mit Hilfe von geschlossenen Fragen erhoben haben. Entsprechend dem Skalenniveau unserer Daten benutzen wir den  $\chi^2$  - Test, den KOLMOGOROV-SMIRNOV Zwei-Sample Test, den Test für die Differenz zweier Mittelwerte und die zweifaktorielle Varianzanalyse (F-Test). Alle Signifikanztests werden nur für unabhängige Samples angewendet. Mit Hilfe der Signifikanztests überprüfen wir unsere Hypothesen. Dabei akzeptieren wir eine Hypothese unserer allgemeinen Form  $H_1$ <sup>3)</sup> immer dann, wenn die Wahrscheinlichkeit für einen zufälligen Unterschied kleiner als 0,5 ( $p < 0,5$ ) für einen zweiseitigen Test ist. Ist in unserer Hypothese die Richtung vorausgesagt, so betrachten wir sie als bestätigt, wenn  $p < 0,5$  für einen einseitigen Test ist. In beiden Fällen werden wir im folgenden von einem signifikanten Ergebnis (signifikanter Unterschied oder signifikante Beziehung)

- 
- 1) Zu den einzelnen Schritten einer Faktorenanalyse vgl. unsere Ausführungen auf S.89 ff.
  - 2) Ob wir unsere Hypothesen unter Konstanthaltung verschiedener Variablen überprüfen, und wieviele Variablen wir gleichzeitig kontrollieren, hängt von der Art der Variablen und der Art unserer Daten ab. So müssen wir teilweise darauf verzichten, weil die Zahl der Befragten zu klein ist.
  - 3) Vgl. unsere Ausführungen auf S.9.

sprechen. Umgekehrt verwerfen wir eine Hypothese immer dann, wenn  $p > 0,5$  ist. In diesem Fall bezeichnen wir ein Ergebnis als nicht signifikant (n.s.).

Die Hypothesen, bei denen wir nacheinander verschiedene Variablen konstant halten, akzeptieren wir immer nur dann, wenn die Ergebnisse mindestens unter drei verschiedenen Bedingungen signifikant sind. Wenn dies nicht der Fall ist, verwerfen wir die Hypothese. Die Hypothesen, die zwar unter drei oder mehr verschiedenen Bedingungen bestätigt, aber unter einigen auch falsifiziert werden, präzisieren wir mit den entsprechenden Variablen. Alle Hypothesen, die wir nach ihrer Überprüfung endgültig akzeptieren, werden wir mit einem +) kennzeichnen.

## II. Teil

### Untersuchungsergebnisse

=====

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit haben wir uns mit den theoretischen und methodischen Grundlagen unserer Untersuchung beschäftigt. Dabei haben wir im ersten Kapitel die theoretische und praktische Bedeutung unserer Fragestellung aufgezeigt und den Zusammenhang mit der Augsburgstudie hergestellt. Im zweiten Kapitel haben wir unser theoretisches Modell entwickelt. Dabei erschien es uns notwendig, ausführlich auf die verwendeten zentralen Begriffe einzugehen, da diese in der Literatur häufig unzureichend behandelt werden. Das dritte Kapitel beschäftigte sich mit dem Untersuchungsplan. Im Rahmen dieses Kapitels sind wir bereits auf die nominalen und operationalen Definitionen unserer unabhängigen Variablen eingegangen, da wir diese in den folgenden Kapiteln für die Formulierung und Präzisierung unserer Hypothesen verwenden.

Der zweite Teil enthält die Untersuchungsergebnisse und gliedert sich nach den verschiedenen Arten unserer abhängigen Variablen. Dabei werden wir am Anfang jedes Kapitels die von uns verwendeten Definitionen der abhängigen Variablen anführen. Am Ende jedes Kapitels befindet sich eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

Das vierte und fünfte Kapitel behandelt die beiden Hauptgruppen von Erwartungen an die Merkmale der Modellpositionsinhaber, und zwar die Erwartungen hinsichtlich der Fachkenntnisse und hinsichtlich der Fähigkeiten. Im sechsten Kapitel gehen wir dann auf die Bedeutung der Erwartungsgruppen untereinander ein. Das siebte Kapitel beschäftigt sich mit den Erwartungen an das Verhalten der Modellpositionsinhaber.

Während wir in den Kapiteln vier bis sieben jeweils die Daten der Befragten insgesamt zugrunde legen, untersuchen wir im achten Kapitel die Stärke der Übereinstimmung bei den Erwartungen zwischen den verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern.

#### 4. Kapitel

##### Erwartungen an die Fachkenntnisse von Führungskräften

Nach Klärung der von uns zugrunde gelegten nominalen Definition der Fachkenntnisse gehen wir im ersten Abschnitt dieses Kapitels auf ihre Operationalisierung ein. Dabei werden wir ausführen, daß die normalerweise in der Literatur verwendeten Indikatoren zur Messung der Fachkenntnisse, nämlich die Berufsausbildung und die Erfahrungsdauer, unzureichend sind, und deshalb durch weitere Indikatoren ergänzt werden müssen.

Der zweite Abschnitt enthält die Art und Dauer des verlangten Ausbildungs- und Berufsweges, wobei wir uns zuerst mit dem Ausbildungs- und Berufsweg allgemein beschäftigen. Anschließend werden wir den Einfluß unserer unabhängigen Variablen auf die einzelnen Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges untersuchen. Im dritten Abschnitt gehen wir auf die Bedeutung der Ausbildung und Berufserfahrung für die fachliche Qualifikation ein. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit den Erwartungen der Befragten an die speziellen Fachkenntnisse und die Grundkenntnisse der Modellpositionsinhaber.

#### 4.1 Nominale und operationale Definitionen der verwendeten Begriffe

Im Anschluß an EULER u.a., NUTZHORN und WIBBE verstehen wir unter Fachkenntnissen das Wissen und Können, das eine Person benötigt, um ihre Arbeitsaufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen.<sup>1)</sup> Die gesamten Fachkenntnisse lassen sich in zwei Gruppen einteilen, und zwar erstens in die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse und zweitens in die speziellen Fachkenntnisse. Während es sich bei der ersten Gruppe um Fachkenntnisse handelt, die allgemein für die Erfüllung von Arbeitsaufgaben in kaufmännischen Führungspositionen notwendig sind, enthält die zweite Gruppe nur solche, die für die Erfüllung ganz bestimmter Arbeitsaufgaben verlangt werden.

---

1) Vgl.: EULER, Hans, Hans STEVENS, Fritz SCHILLING, Rudolf SCHOPPE, Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, Düsseldorf 1953, S. 19. - WIBBE, Josef, Arbeitsbewertung. Entwicklung, Verfahren und Probleme, 3. erweiterte Aufl., München 1966, S. 15. - NUTZHORN, Horst, Leitfaden der Arbeitsanalyse, Bad Harzburg, Frankfurt 1964, S. 46.

Vgl. dazu auch: UNGRICHT, J., Arbeitsanforderungen und persönliche Qualifikation. Ihr Vergleich als Mittel der Büro-rationalisierung und Verbesserung des Arbeitsklimas, in: Menschliche Probleme bei der Büroarbeit, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, 3, Bern 1959, S. 32 ff. Wir haben uns für den Begriff "Fachkenntnisse" entschieden, weil er in der deutschsprachigen Literatur am gebräuchlichsten ist. Als Synonyme findet man auch die Begriffe "Fachwissen" und "Fertigkeiten" sowie "knowledge" und "skills" in der englischsprachigen Literatur. Da man aber trotz der häufigen Verwendung dieser Begriffe in der Literatur nur selten Definitionen findet, bleibt ihr genauer Begriffsinhalt häufig unklar. McLENNAN ist einer der wenigen Autoren, der den von ihm verwendeten Begriff "knowledge" definiert und gegenüber dem Begriff "skill" abgrenzt. Vgl.: McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O., S. 27.

Die Operationalisierung der Fachkenntnisse erfolgte erstens durch direkte Messung und zweitens durch indirekte Messung. Bei der direkten Messung wurden die Untersuchungspersonen nach den verschiedenen Arten von Fachkenntnissen gefragt, die ein Bewerber für die Modellposition haben sollte. Dabei haben wir für die speziellen Fachkenntnisse eine offene Frage benutzt, während wir uns für die funktionsunabhängigen Fachkenntnisse einer geschlossenen Frage mit vorgegebenen Items<sup>1)</sup> bedient haben.

Die Auswahl der Items wurde nach einer intensiven Analyse der relevanten Fachliteratur und anhand der Ergebnisse einer Untersuchung des SFZ bei Mitgliedern der beiden Fachverbände BDV und VDDK<sup>2)</sup> vorgenommen. Bei der Auswahl haben wir darauf geachtet, daß es sich bei allen Items um allgemeine funktionsunabhängige Fachkenntnisse handelt, die nicht nur für einen bestimmten Funktionsbereich zutreffen. Daraufhin ergab sich ein Katalog von achtundvierzig Items. Die Bedeutung jedes einzelnen Items für einen bestimmten Modellpositionsinhaber sollte mit Hilfe einer Rating-Skala angegeben werden. Nach der Voruntersuchung konnten wir die Zahl der Items auf sechszwanzig reduzieren,<sup>3)</sup> die wir zu drei Bereichen

---

1) Vgl. Frage Nr. 14, Karte 6.

2) Ein Teil der Ergebnisse der Untersuchung ist in zwei Diplomarbeiten ausgewertet worden. Vgl.: BOMHARD, Detlof, Berufsweg und Berufserfolg von Wirtschaftswissenschaftlern. Eine empirische Studie an den diplomierten Mitgliedern des BDV (Bundesverband der Deutschen Volks- und Betriebswirte) und des VDDK (Verband Deutscher Diplomkaufleute), unveröffentlichte Diplomarbeit, Nürnberg, SS 1970. - FUCHS, Rainer, Die Anforderungen an kaufmännische Führungskräfte in der Praxis und ihre Wünsche nach einer angemessenen Universitätsausbildung, unveröffentlichte Diplomarbeit, Nürnberg, SS. 1969.

3) Vgl. dazu unsere Ausführungen auf S. 103 f.

zusammenfaßten, und zwar Fachkenntnisse, die

1. das Gesamtunternehmen,
2. das Personal- und Sozialwesen des Unternehmens  
und
3. das Unternehmen und die Umwelt

betreffen. Innerhalb der einzelnen Bereiche wurde die Reihenfolge der Items durch Zufallsauswahl bestimmt.

Bei der indirekten Messung der Fachkenntnisse ging es darum, Indikatoren für die verschiedenen Stufen der Entwicklung und Aneignung von Fachkenntnissen zu erheben, von denen dann wiederum konkrete Fachkenntnisse abgeleitet werden können. Als Indikatoren werden in der Literatur am häufigsten die Berufsausbildung und die Berufserfahrung genannt.<sup>1)</sup> Da beide

---

1) Vgl. dazu: EULER, Hans, Hans STEVENS, Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, 3. Aufl., Düsseldorf 1956, S. 9 und S. 23. - EULER, Hans, u.a., Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, a.a.O., S. 14. - HETZLER, H. W., Die Bewertung von Bürotätigkeiten, Grundlagen und Verfahren, 2. verbesserte Aufl., Köln und Opladen 1964, S. 46. - KUBIN, Ernst, Arbeits-, Dienstposten-, Leistungs- und Verhaltensbewertung in öffentlichen Verwaltungen, Köln 1967, S. 24. - STAMMER, Otto (Hrsg.), Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide. Eine empirisch-soziologische Studie über die Verteilung der Arbeitsplätze von Angestellten und Arbeitern, ihre Personaldaten und Arbeitsverdienste in Betrieben der gewerblichen Wirtschaft, Berlin-Wilmersdorf, o.J., S. 24. - WIBBE, Josef, Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 15 f.  
In der Voruntersuchung wurden von uns als weitere Indikatoren für die Messung der Fachkenntnisse "der berufliche Erfolg während der gesamten Berufstätigkeit" und "die notwendige Einarbeitungszeit für eine bestimmte Position" erhoben. Methodische Überlegungen veranlaßten uns aber, auf diese Indikatoren in der Hauptuntersuchung zu verzichten. Denkbar ist es außerdem, die Ergebnisse von Tests als Indikatoren zu verwenden. Uns sind aber z.Zt. keine standardisierten Tests bekannt, mit deren Hilfe Fachkenntnisse von Inhabern kaufmännischer Führungspositionen gemessen werden können.



Begriffe mehrdimensionale Merkmale bezeichnen, können sie selbst auch nur mit Hilfe mehrerer Indikatoren gemessen werden. Dennoch beschränken sich viele Autoren sowohl bei der Berufsausbildung als auch bei der Berufserfahrung auf einen oder höchstens zwei Indikatoren. So wird z.B. die Berufsausbildung nur mit Hilfe der Ausbildungszeit und/oder der Ausbildungsart gemessen. Einen Grund für diese Einschränkung kann man darin sehen, daß die Indikatoren hauptsächlich im Zusammenhang mit der Arbeitsbewertung von Arbeitern und einfachen Angestellten entwickelt und daher für die relativ einfachen Aufgaben als ausreichend angesehen worden sind.<sup>1)</sup> Dieser Grund gilt wahrscheinlich auch dafür, daß die Fachkenntnisse meistens nur von der Berufsausbildung abgeleitet werden, d.h. nur von der Fachausbildung, die mit dem jeweils ausgeübten Beruf direkt in Beziehung steht.

Unserer Meinung nach trägt aber die gesamte Ausbildung, d.h. sowohl die Ausbildung an einer allgemeinbildenden Schule<sup>2)</sup> als auch die Berufsausbildung und die Weiterbildung, zur Entwicklung von Fachkenntnissen bei, auch wenn ihr Beitrag unterschiedlich stark ist. Diese Überlegungen veranlaßten uns, die Ausbildung<sup>3)</sup> mit Hilfe der folgenden Indikatoren zu messen:

1. Art der verschiedenen Ausbildungsstufen<sup>4)</sup>
2. Dauer der einzelnen Ausbildungsstufen<sup>5)</sup>
3. Art der Prüfungsfächer der besuchten berufsbildenden Schule<sup>6)</sup>

---

1) Vgl. dazu die Anmerkungen, die von WIBBE gemacht werden: WIBBE, Josef, Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 83.

2) Unter "allgemeinbildenden Schulen" verstehen wir hier und im folgenden die Volksschulen, die Mittelschulen und die Gymnasien.

3) Unter Ausbildung verstehen wir hier und im folgenden die Fachkenntnisse, die man sich während der Ausbildung an einer allgemeinbildenden Schule, der Berufsausbildung und der Weiterbildung angeeignet hat, sofern wir die Ausbildung nicht explizit auf bestimmte Ausbildungsarten beziehen.

4) Vgl. Frage Nr. 4 und 5, Karte 4.

Die einzelnen Indikatoren wurden von uns dann zu einem Ausbildungsindex zusammengefaßt, der uns Auskunft über die Bedeutung der Ausbildung für die fachliche Qualifikation im Verhältnis zur Berufserfahrung gibt.<sup>1)</sup>

---

5) Vgl. Frage Nr. 5.

6) Vgl. Frage Nr. 11, Karte 5.

Bei den vorgegebenen Fächern handelt es sich um die Prüfungsfächer für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler an allen westdeutschen Hochschulen, um die Prüfungsfächer ausgewählter Fach- und Höherer Fachschulen sowie um die Fächer, die an den bekanntesten Weiterbildungsinstituten der BRD unterrichtet werden. Die Fächerliste wurde zusammengestellt nach einer Analyse aller in der BRD vorhandenen Prüfungsordnungen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler und unter Verwendung der folgenden Literatur: ARNDT, Hans-Joachim, Siegfried FASSBENDER, Hans HELLOWIG, Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte an der Universität, a.a.O., S. 223 ff. - Blätter zur Berufskunde, 2 - III b, Betriebswirt (HWF), hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung Nürnberg, 3. Aufl., Bielefeld 1966, S. 39 - 47. - Blätter zur Berufskunde, S - I - A Ia, Fachschulkaufmann, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung Nürnberg, 3. Aufl., Bielefeld 1966, S. 36 - 41. - BRINKMANN, Gerhard, Die Ausbildung von Führungskräften für die Wirtschaft, a.a.O., S. 197.

Außerdem wurden die Angaben von einhundertundfünfzig Fragebogen der Untersuchung bei Wirtschaftswissenschaftlern berücksichtigt. Da in Fächern mit derselben Bezeichnung unterschiedlicher und in Fächern mit unterschiedlicher Bezeichnung derselbe oder ähnlicher Stoff vermittelt werden kann, fragten wir in der Voruntersuchung auch nach den Themen, die innerhalb der einzelnen Fächer behandelt werden sollten. Aus zeitlichen Gründen mußten wir aber in der Hauptuntersuchung auf diese Fragen verzichten. Genauso mußten wir aus zeitlichen und methodischen Gründen in der Hauptuntersuchung auf Fragen nach den Methoden, mit denen der jeweilige Stoff vermittelt werden sollte, und nach der Qualifikation des Lehrkörpers verzichten, die unserer Meinung nach auch das Niveau der Fachkenntnisse mitbestimmen.

1) Vgl. Frage Nr. 19, Karte 9.

Auch die Operationalisierung der Berufserfahrung ist in der Literatur unbefriedigend. Von vielen Autoren wird als einziger Indikator die Erfahrungsdauer verwendet.<sup>1)</sup> Dieser Indikator wird noch dadurch eingeschränkt, daß er häufig nicht auf die gesamte Dauer der Berufstätigkeit nach Beendigung der Ausbildung bezogen wird. So schränken z.B. EULER u.a. die Erfahrungsdauer auf die Zeit ein, "die zur Erwerbung einer angemessenen Berufserfahrung erforderlich ist, und zwar ab Beginn der Tätigkeit in der v o r h e r - g e h e n d e n Station des normalen Berufsweges".<sup>2)</sup> Sie beschränken sich also auf die Berufserfahrung, die jemand in einer bestimmten Position für die nächst höhere Position desselben Berufsweges gesammelt hat. Damit bleiben aber sowohl die Erfahrungen, die man sich während der ersten Stationen des normalen Berufsweges angeeignet hat, als auch diejenigen, die man in anderen oder ähnlichen Berufen gesammelt hat, unberücksichtigt. Die Berufserfahrung von Führungskräften der Wirtschaft und damit ihre Fachkenntnisse, werden aber von der Erfahrungsdauer in allen beruflichen Positionen beeinflusst.

Neben der Dauer spielen aber auch die Art der Berufstätigkeit und der Umfang der mit einer bestimmten Position verbundenen Befugnisse und Verantwortung für die Berufserfahrung eine wichtige Rolle. Genauso wird die Berufserfahrung davon beeinflusst, ob die verschiedenen beruflichen Stellungen nach Tätigkeiten, Branchen, Organisationsformen usw. gleich gewesen sind. So wird z.B. die Berufserfahrung eines Positionsinhabers, der seit seiner Ausbildung in der gleichen

---

1) Vgl.: STAMMER, Otto (Hrsg.), Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide, a.a.O., S. 24. - WIBBE, Josef, Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 16.

2) EULER, Hans, u.a., Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, a.a.O., S. 19.

Branche verschiedene Funktionen ausgeübt hat, eine andere sein als diejenige eines Kollegen, der, bei gleicher Erfahrungsdauer, in verschiedenen Branchen immer im gleichen Funktionsbereich tätig gewesen ist.

Genau wie die Ausbildung kann die Berufserfahrung<sup>1)</sup> nur mit Hilfe mehrerer Indikatoren valide gemessen werden, von denen wir die folgenden erhoben haben:

1. Gesamte Dauer der Berufstätigkeit <sup>2)</sup>
2. Umfang der Befugnisse und Verantwortung, die ein Bewerber in früheren Positionen gehabt hat <sup>3)</sup>
3. Art der Abteilungen bzw. Bereiche, in denen ein Bewerber vorher gearbeitet hat <sup>4)</sup>
4. Art der Branchen, in denen ein Bewerber vorher gearbeitet hat <sup>5)</sup>
5. Unternehmensgrößen, in denen ein Bewerber vorher gearbeitet hat <sup>6)</sup>

Diese Indikatoren<sup>7)</sup> ließen wir von den Befragten hinsichtlich ihrer Bedeutung für die fachliche Qualifikation gewichten. Die Befragten sollten zwanzig Punkte auf die einzelnen Indikatoren der Berufserfahrung und auf die Ausbildung verteilen.<sup>8)</sup> Die Punkte, die den Indikatoren der Berufserfah-

---

1) Unter Berufserfahrung verstehen wir im folgenden die Fachkenntnisse, die man sich während der gesamten Dauer der Berufstätigkeit durch ihre Ausübung angeeignet hat.

2) Vgl. Frage Nr. 5.

3) Vgl. Frage Nr. 19, Karte 9.

4) Vgl. Frage Nr. 7 und 8.

5) Vgl. Frage Nr. 5.

6) Vgl. Frage Nr. 17 und 18, Karte 8.

7) Für die Berufserfahrung spielt weiterhin eine Rolle, wie häufig ein Positionsinhaber mit neuen Problemen konfrontiert wird. Da die Operationalisierung dieser Variable in der Voruntersuchung auf Schwierigkeiten gestoßen ist, haben wir auf sie in der Hauptuntersuchung verzichtet.

8) Vgl. Frage Nr. 19, Karte 9.

rung zugeordnet wurden, addierten wir zu einem Berufserfahrungsindex. Die folgende Abbildung soll die Beziehungen zwischen unserer abhängigen Variablen "Fachkenntnisse" und den zu ihrer Operationalisierung verwendeten Indikatoren verdeutlichen.

#### 4.2 Art und Dauer des Ausbildungs- und Berufsweges

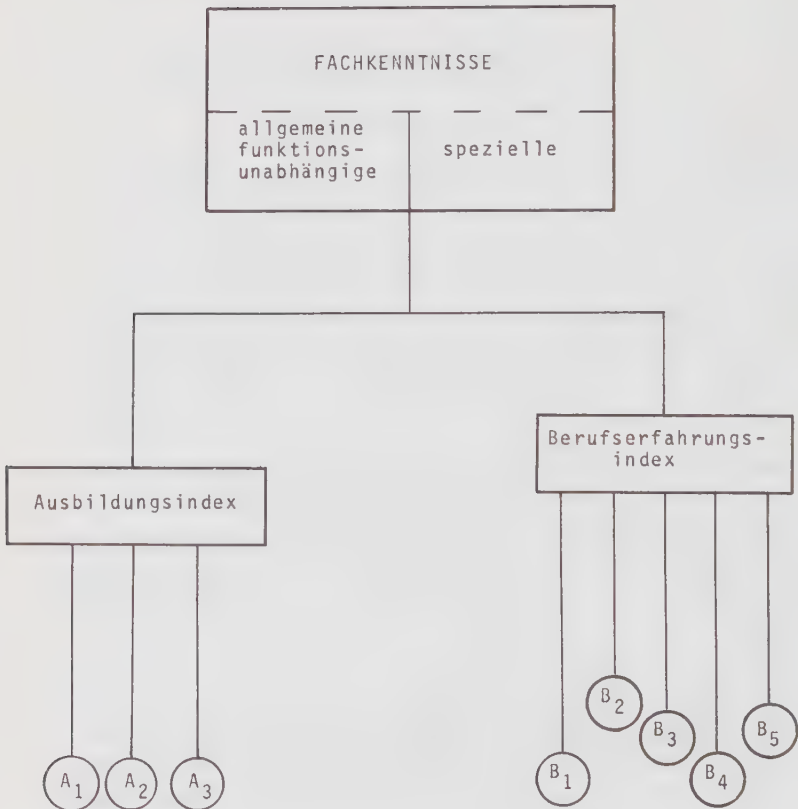
##### 4.21 Ausbildungs- und Berufsweg allgemein

Abbildung 6 zeigt, welche Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges von den Befragten insgesamt bevorzugt werden.<sup>1)</sup> Bei den allgemein bildenden Schulen (Gruppe I) befürworten 78 % der Befragten ein Abitur. In diesem Zusammenhang werden jeweils die neusprachliche, die mathematisch-naturwissenschaftliche und die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Richtung ungefähr doppelt so häufig wie die humanistische genannt.

Eine praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule<sup>2)</sup> (Gruppe II) halten 94 % der Befragten für notwendig. Eine große Bedeutung wird vor allem einer abgeschlossenen Lehre beigemessen. So haben sich 59 % der Befragten für eine Lehre entschieden, und davon halten 25 % zusätzlich noch eine Berufstätigkeit für wichtig.<sup>3)</sup> Von

- 
- 1) Um eine größere Übersichtlichkeit der Abbildungen und Tabellen zu erreichen, haben wir immer die absoluten Werte weggelassen und die Prozentwerte auf- bzw. abgerundet. In den Fällen, in denen sich dadurch Werte von  $\geq 100$  ergaben, haben wir jeweils den Einzelwert korrigiert, bei dem die Auf- bzw. Abrundung am größten war.
  - 2) Unter berufsbildenden Schulen verstehen wir die Handels- und Höheren Handelsschulen, die Fachschulen und Höheren Fachschulen sowie die Hochschulen.
  - 3) Unsere Ergebnisse stimmen auch mit denjenigen anderer Untersuchungen überein, in denen die große Bedeutung einer Lehre zum Ausdruck kommt. Vgl. z.B.: EICK, Jürgen, Schon zu viele Wirtschaftswissenschaftler? Das Ergebnis einer Umfrage in der gewerblichen Wirtschaft, Frankfurter Allgemeine, Nr. 273, 23. November 1968, S. 17. Dagegen wird in einer Untersuchung, die von "Capital"

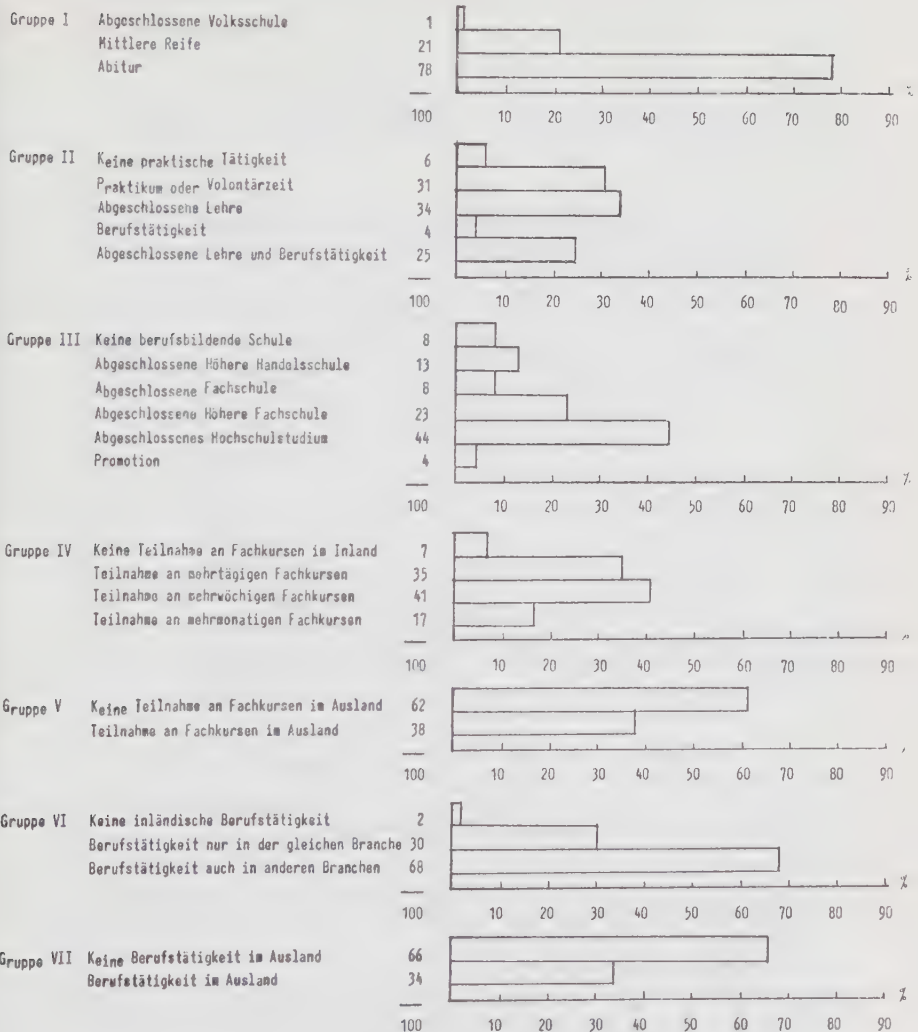
Abb. 5: Indikatoren zur Messung der Fachkenntnisse



A<sub>1</sub> - A<sub>3</sub> stellen die Indikatoren des Ausbildungsindex dar.

B<sub>1</sub> - B<sub>5</sub> stellen die Indikatoren des Berufserfahrungsindex dar. Durch die unterschiedliche Höhe der Indizes und der Indikatoren soll angedeutet werden, daß sie untereinander gewichtet worden sind.

Abb. 6: Art des bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweges (N = 695, in v. H.)





den Befragten, die selbst eine Lehre absolviert haben, sprechen sich sogar 71 % für eine Lehre aus, während die Mehrheit der Befragten ohne Lehre ein Praktikum bevorzugt (53 %).<sup>1)</sup>

Welche Dauer die jeweilige praktische Tätigkeit haben soll, zeigt Tabelle 1.

Tab. 1: Dauer der bevorzugten praktischen Tätigkeiten vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach praktischen Tätigkeiten (in v.H.)

| Dauer der praktischen Tätigkeit | Praktische Tätigkeit                 |                                  |                                             |
|---------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|
|                                 | Praktikum <sup>2)</sup><br>(N = 241) | Lehre <sup>3)</sup><br>(N = 410) | Berufstätigkeit nach der Lehre<br>(N = 174) |
|                                 | %                                    | %                                | %                                           |
| bis zu 1 Jahr                   | 57                                   | 2                                | 23                                          |
| bis zu 2 Jahren                 | 31                                   | 45                               | 39                                          |
| bis zu 3 Jahren                 | 11                                   | 50                               | 23                                          |
| über 3 Jahre                    | 1                                    | 3                                | 12                                          |
| keine Angabe                    | -                                    | -                                | 3                                           |
| insgesamt                       | 100                                  | 100                              | 100                                         |

durchgeführt wurde, häufiger ein kaufmännisches Praktikum als eine kaufmännische Lehre verlangt.  
Vgl.: Aktion Wirtschaftsstudium: So studieren Sie optimal, in: Capital, 9. Jg., Nr. 2, 1970, S. 96 - 104.  
Die teilweise unterschiedlichen Ergebnisse muß man wahrscheinlich auf die unterschiedlichen Methoden und Untersuchungspersonen zurückführen.

- 1) Vgl. Tabellenband Tab. 1.
- 2) Da sich für eine Berufstätigkeit ohne Lehre nur 4 % aller Befragten ausgesprochen haben, fassen wir diese Angaben hier und im folgenden immer mit den Angaben zum Praktikum zusammen.
- 3) Diese Spalte umfaßt sowohl die Angaben, die nur eine abgeschlossene Lehre, als auch diejenigen, die zusätzlich noch eine Berufstätigkeit wünschen.

Die große Bedeutung, die der praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule zukommt, läßt sich aus der Dauer erkennen. So verlangen z.B. 74 % derjenigen, die eine Lehre und eine Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule bevorzugen, außer einer zwei- oder dreijährigen Lehre noch eine Berufstätigkeit von mehr als einem Jahr.

In welchen Wirtschaftszweigen bzw. Funktionsbereichen das Praktikum und die Lehre absolviert werden sollen, zeigen die Tabellen 2 und 3.

Tab. 2: Art des bevorzugten Praktikums vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule (N = 417, in v.H.)

|                                                    | %         |
|----------------------------------------------------|-----------|
| Industrie                                          | 22        |
| Handel                                             | 3         |
| Kreditinstitut                                     | 5         |
| Versicherung                                       | -         |
| gleiche Branche wie das<br>untersuchte Unternehmen | 19        |
| gleicher Funktionsbereich<br>wie die MP            | 22        |
| mehrere Funktionsbereiche                          | 13        |
| sonstige Angaben                                   | 1         |
| ohne Bedeutung                                     | 15        |
| <hr/> insgesamt                                    | <hr/> 100 |

Tab. 3: Art der bevorzugten Lehre vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule (N = 413, in v.H.)<sup>1)</sup>

|                       | %   |
|-----------------------|-----|
| Industriekaufmann     | 54  |
| Handelskaufmann       | 8   |
| Bankkaufmann          | 17  |
| Versicherungskaufmann | 1   |
| sonstige Angaben      | 6   |
| ohne genaue Angabe    | 14  |
| <hr/>                 |     |
| insgesamt             | 100 |

49 % der Befragten bevorzugen ein branchenbezogenes und 35 % ein funktionsbezogenes Praktikum. Von den letzteren wünschen 22 % eine sehr spezifische Tätigkeit, und zwar nur in dem Funktionsbereich, zu dem die Modellposition gehört. Andererseits ist für 15 % die Art des Praktikums ohne Bedeutung. Ungefähr der gleiche Prozentsatz von Befragten (14 %) hat auch bei der Art der Lehre keine spezifischen Vorstellungen. Einen großen Einfluß auf die Art der bevorzugten Lehre scheint die Art der eigenen Lehre der Befragten zu haben. So bevorzugen 81 % der Befragten mit einer Industrielhre und 71 % der Befragten mit einer Banklehre für die Modellpositionsinhaber ebenfalls eine Industrie- bzw. Banklehre.

---

1) Bei den Bezeichnungen bedienen wir uns des allgemeinen Sprachgebrauchs. So umfaßt der "Handelskaufmann" sowohl die Lehre im Einzelhandel als auch im Großhandel und der "Bankkaufmann" sowohl die Lehre in einer Bank als auch in einer Sparkasse.

Hinsichtlich der Dauer ergeben sich zwischen den verschiedenen Arten der bevorzugten praktischen Tätigkeit keine wesentlichen Unterschiede.

Auch der Besuch einer berufsbildenden Schule (Gruppe III) wird von der überwiegenden Mehrheit (92 %) verlangt.<sup>1)</sup> Von diesen geben mehr als 50 % einem abgeschlossenen Hochschulstudium den Vorzug, während von den übrigen Befragten ungefähr je zur Hälfte Absolventen von Fachschulen<sup>2)</sup> und von Höheren Fachschulen bevorzugt werden.

Vergleicht man wiederum die eigene mit der bevorzugten Ausbildung an einer berufsbildenden Schule, so zeigt sich, daß zwischen den Befragten mit einer Fachschulausbildung und denjenigen mit keiner Fachschul- oder Hochschulausbildung keine signifikanten Unterschiede bestehen. Die Gruppe der Hochschulabsolventen unterscheidet sich dagegen signifikant von den beiden anderen auf dem 0,1 %-Niveau ( $\chi^2 = 93,51$  und  $\chi^2 = 117,30$ ).<sup>3)</sup> Während 79 % der Befragten mit einem Hochschulstudium auch eine Hochschulausbildung bevorzugen, sind dies von den beiden anderen Gruppen nur 32 % bzw. 34 %.<sup>4)</sup>

Wie lange die Ausbildung an einer berufsbildenden Schule nach Meinung der Befragten dauern soll, zeigt Tabelle 4.

---

1) Vgl. Abb. 6 auf S. 123.

2) Die Handelsschule und Höhere Handelsschule werden von uns hier und im folgenden immer zu den Fachschulen gezählt.

3) Das gleiche Ergebnis zeigt sich auch bei Konstanthaltung des Funktionsbereiches.

4) Vgl. Tabellenband Tab. 2.

Tab. 4: Dauer der bevorzugten Ausbildung an berufsbildenden Schulen nach Arten der Ausbildung (in v.H.)

| Dauer der Ausbildung | Art der Ausbildung    |                              |                                        |                                      |
|----------------------|-----------------------|------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|
|                      | Fachschule<br>(N=142) | Höhere Fachschule<br>(N=162) | Hochschule ohne Promotion<br>(N = 304) | Hochschule mit Promotion<br>(N = 26) |
|                      | %                     | %                            | %                                      | %                                    |
| bis zu 1 Jahr        | 21                    | 8                            | -                                      | -                                    |
| bis zu 2 Jahren      | 37                    | 24                           | -                                      | 4                                    |
| bis zu 3 Jahren      | 27                    | 58                           | 13                                     | 8                                    |
| bis zu 4 Jahren      | 6                     | 6                            | 58                                     | 19                                   |
| über 4 Jahre         | 1                     | 1                            | 23                                     | 61                                   |
| keine Angabe         | 8                     | 3                            | 6                                      | 8                                    |
| insgesamt            | 100                   | 100                          | 100                                    | 100                                  |

Das Ergebnis bestätigt unsere Vermutung, daß die Dauer mit dem Ausbildungsniveau<sup>1)</sup> zunimmt. Da die Mehrzahl der Befragten eine wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Ausbildung bevorzugt (Tab. 5 und Tab. 6), lassen sich aus Tabelle 4 auch Rückschlüsse für die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Ausbildung an Hochschulen ziehen. Nur 58 % der Befragten halten die z.Zt. übliche Studiendauer von etwa acht Semestern für angemessen. 13 % betrachten sie als zu lang und 23 % der Befragten befürworten eine Studiendauer von über vier Jahren.

1) Unter Ausbildungsniveau verstehen wir hier und im folgenden die verschiedenen Arten von Schulen, für deren Besuch ein unterschiedlicher Qualifikationsnachweis verlangt wird.

Vergleicht man die eigene mit der bevorzugten Ausbildungsdauer an einer berufsbildenden Schule, so besteht zwischen beiden eine signifikante Beziehung ( $r = 0,434$ ,  $N = 337$ ). Je länger die eigene Ausbildung der Befragten an einer berufsbildenden Schule gewesen ist, um so länger ist auch die Ausbildungsdauer, die sie von den Modellpositionsinhabern erwarten.

Welche Arten von Fachschulen, Höheren Fachschulen und Studienrichtungen an Hochschulen die Befragten bevorzugen, zeigen die Tabellen 5 und 6.

Tab. 5: Art der bevorzugten Fachschulen und Höheren Fachschulen (N = 306, in v.H.)

|                                                                                         | %   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Allgemeine kaufmännische Fachschule<br>(einschl. Handels- bzw. Höhere<br>Handelsschule) | 35  |
| Höhere Wirtschaftsfachschule                                                            | 41  |
| Branchenspezifische Fach- bzw.<br>Höhere Fachschule                                     | 11  |
| Funktionsspezifische Fach-<br>bzw. Höhere Fachschule                                    | 5   |
| sonstige                                                                                | 8   |
| <hr/>                                                                                   |     |
| insgesamt                                                                               | 100 |

Tab. 6: Art der bevorzugten Studienrichtungen  
an Hochschulen (N = 328, in v.H.)

|                                | %   |
|--------------------------------|-----|
| Betriebswirtschaftslehre (BWL) | 51  |
| Volkswirtschaftslehre (VWL)    | 15  |
| BWL und VWL                    | 8   |
| Jura                           | 7   |
| Technik                        | 4   |
| BWL, VWL und Jura              | 4   |
| BWL, VWL und Technik           | 4   |
| Soziologie oder Psychologie    | 2   |
| sonstige                       | 5   |
| <hr/>                          |     |
| insgesamt                      | 100 |

Ein betriebswirtschaftliches Studium wird gegenüber den anderen Studienrichtungen eindeutig bevorzugt. Das Ergebnis zeigt, daß für kaufmännische Führungspositionen in Unternehmen der Wirtschaft die Chancen für Diplomvolkswirte bedeutend niedriger sind als für Diplomkaufleute.<sup>1)</sup> Einen relativ hohen Anteil (18 %) nehmen die kombinierten Studiengänge ein, wenn man berücksichtigt, daß sie im Gegensatz zu den traditionellen Studienrichtungen an den Hochschulen z.Zt. nur sehr beschränkt angeboten werden.

Hinsichtlich der Dauer ergeben sich zwischen den einzelnen Studienrichtungen keine sehr großen Unterschiede.<sup>2)</sup> Dies

---

1) Vgl. dazu: Aktion Wirtschaftsstudium: So machen Sie Karriere, in: Capital, 9. Jg., Nr. 1, 1970, S. 73 - 80. Auch diese Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, daß den Diplomvolkswirten geringere Aufstiegschancen eingeräumt werden als den Diplomkaufleuten.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 3.



trifft auch für die kombinierten Studiengänge im Verhältnis zu den Einzelstudiengängen zu. Die Ausbildung in einem kombinierten Studiengang soll somit nach Meinung der Befragten nicht zu einer Verlängerung der Ausbildungsdauer führen.

Im Gegensatz zu den Studienrichtungen unterscheiden sich die Angaben für die verschiedenen Arten von Fach- und Höheren Fachschulen teilweise sehr stark.<sup>1)</sup> So verlangen die meisten Befragten für die branchen- und funktionspezifischen Fachschulen und Höheren Fachschulen eine Ausbildung von höchstens einem Jahr (57 % bzw. 67 %), für die allgemeinen kaufmännischen Fachschulen zwischen einem und zwei Jahren (43 %) und für die Höheren Wirtschaftsfachschulen zwischen zwei und drei Jahren (66 %).

In welchen Fächern die Absolventen der berufsbildenden Schulen ausgebildet sein sollen, zeigt Tabelle 7. Die Tabelle enthält alle die Fächer, die nach Meinung von mindestens 5 % der Befragten als Pflichtfächer in Prüfungsordnungen vorgeschrieben werden sollen.

Tabelle 7 bestätigt unser Ergebnis hinsichtlich der großen Bedeutung eines betriebswirtschaftlichen Studiums. 54 % aller Befragten erwarten von den Modellpositionsinhabern, daß sie Kenntnisse in Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre haben. Relativ häufig werden eine Reihe von Fächern genannt, die z.Zt. nur an wenigen berufsbildenden Schulen als Prüfungsfächer anerkannt werden, wie z.B. Elektronische Datenverarbeitung, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Unternehmensführung, Rhetorik oder Marktforschung.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 4.

Tab. 7<sup>b</sup>):<sup>1)</sup> Art der bevorzugten Pflichtfächer  
nach der Häufigkeit ihrer Nennung  
(N = 642, in v.H.)

|                                               | %  |
|-----------------------------------------------|----|
| Allgemeine BWL                                | 54 |
| Grundzüge des BGB und HGB                     | 32 |
| Allgemeine VWL                                | 29 |
| EDV                                           | 28 |
| Betriebswirtschaftliche<br>Organisationslehre | 25 |
| BWL der Industrie                             | 24 |
| Unternehmensführung                           | 22 |
| Rhetorik                                      | 21 |
| Arbeits- und Sozialrecht                      | 19 |
| Steuerrecht                                   | 18 |
| Marktforschung                                | 16 |
| Finanzpolitik                                 | 15 |
| Psychologie                                   | 13 |
| BWL der Banken                                | 13 |
| BWL des Handels                               | 11 |
| BWL des Treuhandwesens                        | 11 |
| Fremdsprachen                                 | 10 |
| Industrie- und Betriebssoziologie             | 9  |
| Allgemeine Volkswirtschafts-<br>politik       | 9  |
| Waren- und Stoffkunde                         | 8  |
| Verwaltungstechnik                            | 8  |
| Arbeitswissenschaften                         | 7  |
| Schriftverkehr                                | 6  |
| Deutsch                                       | 6  |
| Mathematische Statistik                       | 6  |

---

1) Alle mit einem b) versehenen Tabellen enthalten Mehrfachnennungen.

Die Ergebnisse der Gruppen II und III zeigen, daß weder eine praktische Tätigkeit in Form eines Praktikums oder einer Lehre noch der Besuch einer berufsbildenden Schule allein als ausreichend für die spätere Berufstätigkeit angesehen werden. Es scheint vielmehr große Übereinstimmung darin zu bestehen, daß beide Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um später den Anforderungen in Führungspositionen gewachsen zu sein.

Auch die Teilnahme an Fachkursen, Seminaren und Lehrgängen im Inland (Gruppe IV) wird von fast allen Befragten befürwortet.<sup>1)</sup> Dabei liegt das Schwergewicht allerdings bei den kurzfristigeren inländischen Kursen. Die Teilnahme an ausländischen Kursen (Gruppe V) halten demgegenüber nur 38 % für wichtig. Keinen Einfluß auf die Antworten hat es, ob die Befragten selbst schon an innerbetrieblichen und/oder außerbetrieblichen Weiterbildungskursen teilgenommen haben.

34 % der Befragten befürworten außer der inländischen (Gruppe VI) auch noch eine ausländische Berufstätigkeit (Gruppe VII). Bei der inländischen Berufstätigkeit sprechen sich 68 % der Befragten für eine vielseitigere Berufstätigkeit in mehreren Branchen bzw. Wirtschaftszweigen aus. Auch hierbei spielt es für die Angaben keine Rolle, ob die Befragten selbst in einer oder mehreren Branchen berufstätig gewesen sind.

---

1) Vgl. Abb. 6 auf S. 123.

#### 4.22 Einfluß verschiedener Variablen auf den Ausbildungs- und Berufsweg

Nachdem wir im vorigen Abschnitt untersucht haben, welcher Ausbildungs- und Berufsweg von den Befragten für die Modellpositionsinhaber insgesamt verlangt wird, werden wir in diesem Abschnitt den Einfluß unserer unabhängigen Variablen auf die Erwartungen hinsichtlich des Ausbildungs- und Berufsweges analysieren. Dabei werden wir hauptsächlich auf den Einfluß des Funktionsbereiches und der Positionshöhe von MP sowie des Wirtschaftszweiges und der Betriebsgröße des untersuchten Unternehmens eingehen. Ausgangspunkt für unsere Analyse ist sowohl für den Ausbildungs- und Berufsweg insgesamt als auch für seine einzelnen Stufen (Gruppe I bis VII) unsere allgemeine Arbeitshypothese  $H_I$ .<sup>1)</sup> Wir werden z.B. von der Hypothese ausgehen, daß der Funktionsbereich von MP die Erwartungen an den Ausbildungs- und Berufsweg beeinflußt. Mit den entsprechenden Signifikanztests werden wir dann die einzelnen Hypothesen überprüfen.<sup>2)</sup> Explizit formulieren werden wir die Hypothesen immer nur dann, wenn wir sie bestätigen konnten.

Im folgenden gehen wir zuerst auf den Einfluß der obigen vier Variablen auf den gesamten Ausbildungs- und Berufsweg ein. In den sich anschließenden Abschnitten werden wir dann ihren Einfluß auf die Erwartungen an die einzelnen Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges genauer analysieren. Dabei werden wir auch den Einfluß weiterer unabhängiger Variablen auf die Erwartungen überprüfen.

---

1) Vgl. unsere Ausführungen auf S.9.

2) Vgl. unsere Ausführungen auf S.110 f.

Tab. 8: Vergleich zwischen den sechs Funktionsbereichen nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges (N = 695)<sup>1)</sup>

| Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges | $\chi^2$ | Freiheitsgrade | Signifikanzniveau |
|-----------------------------------------|----------|----------------|-------------------|
| Gruppe I                                | 47,42    | 10             | p < 0,001         |
| Gruppe II                               | 55,02    | 15             | p < 0,001         |
| Gruppe III                              | 95,64    | 15             | p < 0,001         |
| Gruppe IV                               | 30,74    | 15             | p < 0,01          |
| Gruppe V                                | 15,82    | 5              | p < 0,01          |
| Gruppe VI                               | 8,04     | 10             | n.s.              |
| Gruppe VII                              | 31,08    | 5              | p < 0,001         |

1) Vgl. Tabellenband Tab. 5 bis 11.

Tab. 9: Vergleich zwischen mittleren und höheren Führungspositionen nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges (N = 695)<sup>1)</sup>

| Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges | $\chi^2$ | Freiheitsgrade | Signifikanzniveau |
|-----------------------------------------|----------|----------------|-------------------|
| Gruppe I                                | 11,39    | 2              | p < 0,01          |
| Gruppe II                               | 3,35     | 3              | n.s.              |
| Gruppe III                              | 9,86     | 3              | p < 0,05          |
| Gruppe IV                               | 2,82     | 3              | n.s.              |
| Gruppe V                                | 5,64     | 1              | p < 0,05          |
| Gruppe VI                               | 1,47     | 2              | n.s.              |
| Gruppe VII                              | 1,86     | 1              | n.s.              |

1) Vgl. Tabellenband Tab. 12 bis 18.

Tab. 10: Vergleich zwischen den vier Wirtschaftszweigen<sup>1)</sup>  
nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges  
(N = 498)<sup>2)</sup>

| Stufen des<br>Ausbildungs-<br>und Berufsweges | $\chi^2$ | Freiheits-<br>grade | Signifikanz-<br>niveau |
|-----------------------------------------------|----------|---------------------|------------------------|
| Gruppe I                                      | 28,23    | 6                   | $p < 0,001$            |
| Gruppe II                                     | 49,74    | 9                   | $p < 0,001$            |
| Gruppe III                                    | 72,40    | 9                   | $p < 0,001$            |
| Gruppe IV                                     | 34,56    | 9                   | $p < 0,001$            |
| Gruppe V                                      | 2,17     | 3                   | n.s.                   |
| Gruppe VI                                     | 35,62    | 6                   | $p < 0,001$            |
| Gruppe VII                                    | 5,61     | 3                   | n.s.                   |

1) Die untersuchten Unternehmen haben wir den folgenden vier Wirtschaftszweigen zugeordnet: Industrie, Handel (Einzelhandel und Großhandel), Kreditinstitute (Banken und Sparkassen), Versicherungen.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 19 bis 25.

Tab. 11: Vergleich zwischen mittleren und größeren Unternehmen 1) nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges  
(N = 490)<sup>2)</sup>

| Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges | $\chi^2$ | Freiheitsgrade | Signifikanzniveau |
|-----------------------------------------|----------|----------------|-------------------|
| Gruppe I                                | 2,71     | 2              | n.s.              |
| Gruppe II                               | 7,58     | 3              | n.s.              |
| Gruppe III                              | 12,56    | 3              | p < 0,01          |
| Gruppe IV                               | 10,35    | 3              | p < 0,05          |
| Gruppe V                                | 0,04     | 1              | n.s.              |
| Gruppe VI                               | 2,33     | 2              | n.s.              |
| Gruppe VII                              | 2,10     | 1              | n.s.              |

- 1) Die untersuchten Unternehmen mit weniger als eintausend Beschäftigten haben wir den mittleren, und diejenigen mit mehr als eintausend Beschäftigten den größeren Unternehmen zugeordnet.
- 2) Da die Betriebsgröße nur einen relativ geringen Einfluß auf den Ausbildungs- und Berufsweg ausübt, haben wir die einzelnen Tabellen nicht im Tabellenband aufgeführt.



Wie die Tabellen 8 bis 11 zeigen, üben der Funktionsbereich und der Wirtschaftszweig auf den gesamten Ausbildungs- und Berufsweg den größten Einfluß aus. Die Positionshöhe und die Betriebsgröße beeinflussen dagegen die meisten Stufen überhaupt nicht oder nur in geringem Maße. So bestehen zwischen den Funktionsbereichen bei sechs und zwischen den Wirtschaftszweigen bei fünf Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges signifikante Unterschiede. Dagegen ist dies zwischen den mittleren und höheren Führungspositionen nur bei drei und zwischen den mittleren und größeren Unternehmen nur bei zwei Stufen der Fall. Außerdem ist für die Funktionsbereiche und die Wirtschaftszweige das Signifikanzniveau am höchsten. Den größten Einfluß scheinen beide auf die bevorzugte Ausbildung an berufsbildenden Schulen zu haben. Dies trifft auch für die Betriebsgröße zu. Dagegen bestehen zwischen den mittleren und höheren Führungspositionen die größten Unterschiede bei der bevorzugten Ausbildung an allgemeinbildenden Schulen.

Um zu überprüfen, auf welche Funktionsbereiche und Wirtschaftszweige die Unterschiede für die einzelnen Stufen hauptsächlich zurückzuführen sind, werden wir im folgenden den  $\chi^2$ -Test für alle Paare von Funktionsbereichen und Wirtschaftszweigen jeder Stufe anwenden.

#### 4.221 Ausbildungsniveau an allgemeinbildenden Schulen

Für die allgemeinbildenden Schulen (Gruppe I) zeigt sich, daß zwischen dem Einkauf und allen anderen Funktionsbereichen signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %- bzw. auf dem 1 %-Niveau bestehen, während für die anderen Funktionsbereiche die Unterschiede nicht signifikant sind. Die Rich-

tung der Beziehung ergibt sich daraus, daß für den Einkauf nur 51 % der Befragten ein Abitur wünschen, während für die anderen Funktionsbereiche durchschnittlich 81 % dieses bevorzugen.<sup>1)</sup>

Eine Aufgliederung nach Positionshöhen ergibt ein höheres Ausbildungsniveau für höhere als für mittlere Führungspositionen ( $\chi^2 = 11,39, p < 0,01$ )<sup>2)</sup> So wünschen für die letzten nur 74 % der Befragten ein Abitur, während dies für höhere Führungspositionen 82 % sind.

Bei den Wirtschaftszweigen bestehen zwischen den Versicherungen einerseits und dem Handel und den Kreditinstituten andererseits signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %- bzw. auf dem 5 %-Niveau. Während für Versicherungen alle Befragten ein Abitur verlangen, sind dies für den Handel nur 64 % und für die Kreditinstitute und die Industrie etwa 80 %.<sup>3)</sup>

Entsprechend unseren obigen Ergebnissen können wir für die Gruppe I die folgenden Hypothesen aufstellen.

- H 1.1<sup>+)</sup>  Für den Einkauf wird ein niedrigeres Ausbildungsniveau an allgemeinbildenden Schulen verlangt als für die anderen Funktionsbereiche.
- H 1.2<sup>+)</sup>  Für höhere Führungspositionen wird ein höheres Ausbildungsniveau an allgemeinbildenden Schulen verlangt als für mittlere Führungspositionen.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 5.

2) Vgl. Tab. 9 auf S. 135 und Tabellenband Tab. 12.

3) Da die Verteilung der Angaben für Kreditinstitute und Industrie fast gleich ist, können wir annehmen, daß zwischen Versicherungen und Industrie auch signifikante Beziehungen bestehen. Da N aber zu stark differiert, haben wir den  $\chi^2$ -Test nicht angewendet.  
Vgl. Tabellenband Tab. 19.

H 1.3<sup>1)</sup>) Für Versicherungen wird ein höheres Ausbildungs-niveau an allgemeinbildenden Schulen verlangt als für die anderen Wirtschaftszweige.

Zusammenfassend kann man sagen, daß der Funktionsbereich, die Positionshöhe und der Wirtschaftszweig die Erwartungen an das Ausbildungsniveau an allgemeinbildenden Schulen beeinflussen, während die Betriebsgröße darauf keinen wesentlichen Einfluß hat.<sup>1)</sup>

#### 4.222 Praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule

Für die praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule (Gruppe II) ergeben sich zwischen den folgenden Funktionsbereichen signifikante Unterschiede.

Tab. 12:  $\chi^2$ -Matrix der Funktionsbereiche für die praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule (Fg = 3) 1)

| Funktionsbereich | Funktionsbereich |      |              |              |              |              |
|------------------|------------------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                  | E                | O    | P            | R            | U            | V            |
| E                | -                | n.s. | <u>24,17</u> | <u>13,71</u> | n.s.         | n.s.         |
| O                |                  |      | <u>12,12</u> | <u>16,13</u> | n.s.         | n.s.         |
| P                |                  |      |              | <u>24,10</u> | <u>14,86</u> | <u>26,19</u> |
| R                |                  |      |              |              | n.s.         | n.s.         |
| U                |                  |      |              |              |              | n.s.         |
| V                |                  |      |              |              |              | -            |

- 1) Das jeweilige Signifikanzniveau für den zweiseitigen Test haben wir hier und im folgenden gekennzeichnet:
- \_\_\_\_\_ :  $p < 0,001$
  - :  $p < 0,01$
  - :  $p < 0,05$
  - .... :  $p < 0,05$
  - n.s.:  $p > 0,05$

1) Vgl. Tab. 11 auf S. 137.

Zwischen dem Personalwesen und allen anderen Funktionsbereichen bestehen signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %- bzw. 1 %-Niveau. So verlangen 13 % der Befragten für das Personalwesen keine praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule, während für die anderen Funktionsbereiche nur durchschnittlich 5 % dieser Meinung sind.<sup>1)</sup> Umgekehrt wünschen eine abgeschlossene Lehre allein oder kombiniert mit einer Berufstätigkeit für das Personalwesen nur 42 % und für die anderen Funktionsbereiche durchschnittlich 56 %.

Weitere signifikante Unterschiede auf dem 1 %-Niveau bestehen noch zwischen dem Rechnungswesen einerseits und dem Einkauf und der Organisation andererseits. Dabei ist die Richtung der Beziehung nur für den Einkauf eindeutig vorhanden. Für diesen Funktionsbereich wird eine umfassendere praktische Tätigkeit verlangt als für das Rechnungswesen. Vergleicht man für alle sechs Funktionsbereiche die Angabe hinsichtlich einer Lehre, so wird diese von den meisten Befragten für den Einkauf gewünscht (76 %).

Untersucht man den Einfluß des Wirtschaftszweiges auf die praktische Tätigkeit, so bestehen zwischen den Kreditinstituten und den übrigen Wirtschaftszweigen signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %- bzw. 1 %-Niveau.<sup>2)</sup> Für Kreditinstitute bevorzugen 90 % der Befragten eine Lehre und 23 % noch zusätzlich eine Berufstätigkeit. Dagegen sind dies für die übrigen Wirtschaftszweige nur durchschnittlich 53 % und 25 %.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 6.

2) Für die Industrie und den Handel gilt hier das gleiche wie für die Industrie und die Kreditinstitute in unserer Anmerkung auf S. 139.  
Vgl. Tabellenband Tab. 20.

Für Gruppe II können wir die folgenden Hypothesen formulieren:

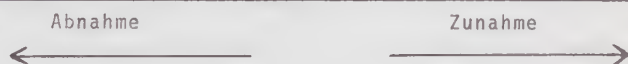
- H 2.1<sup>+</sup>) Für das Personalwesen wird eine geringere praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule verlangt als für die anderen Funktionsbereiche.
- H 2.2 Für das Rechnungswesen wird eine geringere praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule verlangt als für den Einkauf.
- H 2.3 Für Kreditinstitute wird eine umfassendere praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule verlangt als für die anderen Wirtschaftszweige.

Um unsere Hypothesen zu überprüfen, haben wir nacheinander verschiedene Variablen konstant gehalten. So haben wir Hypothese 2.1 getrennt für mittlere und höhere Führungspositionen, für die einzelnen Wirtschaftszweige und für mittlere und größere Unternehmen getestet. Dabei wurde H 2.1 unter allen Bedingungen bestätigt. Allerdings verstärken einige Bedingungen die Tendenz nach einer geringeren praktischen Tätigkeit, während andere diese abschwächen, wie Tabelle 13 zeigt.

Unter den anderen Bedingungen ergeben sich kaum Veränderungen gegenüber den Angaben der Befragten insgesamt (N = 114).

Tab. 13: Art der bevorzugten praktischen Tätigkeiten vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule für das Personalwesen unter verschiedenen Bedingungen (in v.H.)

| Praktische Tätigkeit       | Versicherung<br>(N = 7) | Höhere Führungsposition<br>(N = 33) | Alle Befragten<br>(N = 114) | Mittleres Unternehmen<br>(N = 31) | Mittlere Führungsposition<br>(N = 67) |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
|                            | %                       | %                                   | %                           | %                                 | %                                     |
| keine praktische Tätigkeit | 14                      | 24                                  | 13                          | 13                                | 9                                     |
| Praktikum                  | 71                      | 52                                  | 45                          | 35                                | 40                                    |
| Lehre                      | 15                      | 21                                  | 33                          | 42                                | 39                                    |
| Lehre und Berufstätigkeit  | -                       | 3                                   | 9                           | 10                                | 12                                    |
| insgesamt                  | 100                     | 100                                 | 100                         | 100                               | 100                                   |



Unsere Hypothese 2.2 konnten wir mit Ausnahme für mittlere Unternehmen unter allen Bedingungen bestätigen. Dementsprechend präzisieren wir H 2.2 wie folgt:

H 2.21<sup>+</sup>) Für das Rechnungswesen wird eine geringere praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule verlangt als für den Einkauf, wenn sich die beiden Funktionsbereiche nicht in mittleren Unternehmen befinden.

Unsere Hypothese 2.3 überprüften wir für die einzelnen Funktionsbereiche<sup>1)</sup>. Sie bestätigte sich unter allen vier Bedingungen. So können wir auch H 2.3 folgendermaßen präzisieren:

H 2.31<sup>+</sup>) Für Kreditinstitute wird auch für die verschiedenen Funktionsbereiche eine umfassendere praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule verlangt als für die anderen Wirtschaftszweige.

Nachdem wir uns bis jetzt nur allgemein mit der praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule beschäftigt haben, untersuchen wir im folgenden den Einfluß unserer unabhängigen Variablen speziell auf die Art des bevorzugten Praktikums und der bevorzugten Lehre. Bei der Art des Praktikums ergeben sich für die meisten Funktionsbereiche keine großen Unterschiede.<sup>2)</sup>

Für den Verkauf scheint aber in stärkerem Maße eine funktionsspezifische Tätigkeit verlangt zu werden als für die anderen Funktionsbereiche (32 % gegenüber durchschnittlich 19 % für die anderen Funktionsbereiche). Für das Personalwesen und das Rechnungswesen ist außerdem für mehr Befragte die Art des Praktikums ohne Bedeutung als für die anderen Funktionsbereiche (je 21 % gegenüber durchschnittlich 8 % für die anderen Funktionsbereiche). Die Erwartungen hinsichtlich der Art des Praktikums scheinen somit bei den Befragten für das Personalwesen und das Rechnungswesen weniger spezifisch zu sein als für den Einkauf, die Organisation, die Unternehmensführung und den Verkauf.

---

1) Da sich in den Kreditinstituten keine Modellposition im Einkauf und im Rechnungswesen befand, konnten wir H 2.3 nur für die anderen vier Funktionsbereiche testen.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 26.



Ebenfalls nur geringe Unterschiede bestehen zwischen mittleren und höheren Führungspositionen.

Einen größeren Einfluß als der Funktionsbereich und die Positionshöhe scheint der Wirtschaftszweig auf die Art der bevorzugten praktischen Tätigkeit zu haben. Für die Modellpositionen, die sich in Handelsunternehmen und in Kreditinstituten befinden, sprechen sich jeweils ca. 50 % der Befragten für eine praktische Tätigkeit im gleichen Wirtschaftszweig aus. Für Versicherungen sind es 41 % und für Industrieunternehmen 37 %.

Bei der Art der bevorzugten Lehre wird der Einfluß des jeweiligen Wirtschaftszweiges noch deutlicher.

Tab. 14: Art der bevorzugten Lehre vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach Wirtschaftszweigen (in v.H.)

| Art der Lehre              | Wirtschaftszweig       |                    |                            |                         |
|----------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------|
|                            | Industrie<br>(N = 201) | Handel<br>(N = 26) | Kreditinstitut<br>(N = 38) | Versicherung<br>(N = 9) |
|                            | %                      | %                  | %                          | %                       |
| Industrie-<br>kaufmann     | 73                     | 8                  | -                          | -                       |
| Handels-<br>kaufmann       | 3                      | 53                 | -                          | -                       |
| Bankkaufmann               | 7                      | 8                  | 97                         | 56                      |
| Versicherungs-<br>kaufmann | -                      | -                  | -                          | 22                      |
| Sonstige<br>Angaben        | 3                      | 8                  | -                          | 11                      |
| ohne genaue<br>Angabe      | 14                     | 23                 | 3                          | 11                      |
| insgesamt                  | 100                    | 100                | 100                        | 100                     |

In Kreditinstituten wird fast ausschließlich eine Lehre als Bankkaufmann als wünschenswert angesehen (97 %). Sehr hoch ist auch in der Industrie der Prozentsatz von Befragten, die eine Lehre als Industriekaufmann wünschen (73 %). Für Versicherungen fällt auf, daß fünf von neun Befragten eine Lehre in einem Kreditinstitut bevorzugen. Berücksichtigt man außerdem, daß auch beim Praktikum sechs von zweiundzwanzig Befragten (27 % gegenüber durchschnittlich 4 % für Industrie und Handel) wünschen, daß dieses in einem Kreditinstitut absolviert wird, so kann man aus diesen Ergebnissen den Schluß ziehen, daß für Versicherungen eine praktische Tätigkeit in einem Kreditinstitut eine größere Rolle spielt als für die Industrie und für den Handel.

Aufgrund unserer obigen Ergebnisse können wir die folgende Hypothese formulieren.

H 2.4<sup>+</sup>) Der Wirtschaftszweig beeinflußt die Art der bevorzugten praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule stärker als der Funktionsbereich und die Positionshöhe.

Über die Beziehung zwischen den Funktionsbereichen und der Dauer der praktischen Tätigkeit konnten wir eine weitere Hypothese bestätigen.

H 2.5<sup>+</sup>) Für den Einkauf wird eine längere praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule verlangt als für die anderen Funktionsbereiche.

Die Positionshöhe hat keinen Einfluß auf die Dauer der praktischen Tätigkeit.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß auch die Erwartungen an den Umfang und die Art der praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule vor allem von dem Funktionsbereich der Modellposition und dem Wirtschaftszweig des untersuchten Unternehmens beeinflußt werden. Besonders stark ist der Einfluß des Wirtschaftszweiges bei der Art des Praktikums und der Art der Lehre. Dagegen üben die Positionshöhe der Modellposition und die Betriebsgröße keinen wesentlichen Einfluß aus.<sup>1)</sup> Die größten Unterschiede bestehen einmal zwischen dem Personalwesen und den anderen Funktionsbereichen und zum anderen zwischen den Kreditinstituten und den anderen Wirtschaftszweigen.

#### 4.223 Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen

Bei der bevorzugten Ausbildung an berufsbildenden Schulen ergeben sich zwischen den Funktionsbereichen und den Wirtschaftszweigen signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %-Niveau, zwischen den Betriebsgrößen auf dem 1 %-Niveau und zwischen den Positionshöhen auf dem 5 %-Niveau.<sup>1)</sup> Die Unterschiede zwischen den einzelnen Funktionsbereichen zeigt Tabelle 15.

---

1) Vgl. Tab. 9 auf S. 135 und Tab. 11 auf S. 137.

2) Vgl. Tab. 8 bis 11 auf S. 135 bis S. 137.

Tab. 15:  $\chi^2$ -Matrix der Funktionsbereiche für die Ausbildung an berufsbildenden Schulen (Fg = 3)

| Funktionsbereich | Funktionsbereich |              |              |              |              |              |
|------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                  | E                | O            | P            | R            | U            | V            |
| E                | -                | <u>23,23</u> | <u>48,26</u> | <u>63,52</u> | <u>31,16</u> | <u>19,87</u> |
| O                |                  |              | n.s.         | <u>11,69</u> | n.s.         | <u>10,39</u> |
| P                |                  |              |              | <u>16,80</u> | n.s.         | <u>26,87</u> |
| R                |                  |              |              |              | n.s.         | <u>19,23</u> |
| U                |                  |              |              |              |              | <u>14,62</u> |
| V                |                  |              |              |              |              | -            |

Auch bei den bevorzugten berufsbildenden Schulen zeigt sich, daß zwischen dem Einkauf und den anderen Funktionsbereichen die signifikantesten Unterschiede bestehen (für alle ist  $p < 0,001$ ). Am zweitstärksten unterscheidet sich der Verkauf von den anderen Funktionsbereichen. Wie sich die bevorzugten Schularten auf die einzelnen Funktionsbereiche verteilen, zeigt Abbildung 7.

Für den Einkauf bevorzugen 55 % der Befragten Absolventen von Fachschulen und nur 12 % solche von Hochschulen. Für den Verkauf wird die Ausbildung an einer Fachschule, an einer Höheren Fachschule und an einer Hochschule etwa in gleichem Umfang gewünscht. Die größte Bedeutung hat ein Hochschulstudium für die Unternehmensführung (65 %) und für das Personalwesen (61 %).

Abb. 7: Art der bevorzugten berufsbildenden Schulen nach Funktionsbereichen (in v. H.)

| Einkauf<br>(N = 60)            | Verkauf<br>(N = 134)           | Organisation<br>(N = 114)      | Rechnungswesen<br>(N = 233)    | Personalwesen<br>(N = 114)     | Unternehmensführung<br>(N = 40) |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| keine 12 %                     | keine 8 %                      | keine 12 %                     | keine 4 %                      | keine 13 %                     | keine 7 %                       |
| Fach-<br>schule 55 %           | Fach-<br>schule 26 %           | Fach-<br>schule 19 %           | Fach-<br>schule 13 %           | Fach-<br>schule 13 %           | Fach-<br>schule 23 %            |
| Höhere<br>Fach-<br>schule 21 % | Höhere<br>Fach-<br>schule 33 % | Höhere<br>Fach-<br>schule 20 % | Höhere<br>Fach-<br>schule 28 % | Höhere<br>Fach-<br>schule 13 % | Höhere<br>Fach-<br>schule 10 %  |
| Hoch-<br>schule 12 %           | Hoch-<br>schule 33 %           | Hoch-<br>schule 49 %           | Hoch-<br>schule 55 %           | Hoch-<br>schule 61 %           | Hoch-<br>schule 65 %            |

Für höhere Führungspositionen werden von 10 % mehr Befragten ein Hochschulstudium verlangt als für mittlere Führungspositionen.<sup>1)</sup>

Bei einem Vergleich zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen bestehen zwischen den Anforderungen für den Handel und für die Kreditinstitute keine signifikanten Unterschiede. Zwischen denjenigen für diese beiden Wirtschaftszweige einerseits und für die Industrie und die Versicherungen andererseits sind die Ergebnisse dagegen auf dem 0,1 %-Niveau signifikant.

Vor allem in Versicherungen wird ein sehr hohes Ausbildungsniveau bevorzugt. Während in diesem Wirtschaftszweig fast alle Befragten Hochschulabsolventen bevorzugen (94 %), sind dies in der Industrie nur die Hälfte und im Handel und in Kreditinstituten nur ungefähr ein Drittel der Befragten.<sup>2)</sup>

Ein höheres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen wird auch in größeren Unternehmen verlangt als in mittleren. So erwarten von den Modellpositionsinhabern in größeren Unternehmen 56 % der Befragten ein Hochschulstudium. Dagegen sind dies in mittleren Unternehmen nur 40 % der Befragten.

Über den Einfluß des Funktionsbereiches, der Positionshöhe, des Wirtschaftszweiges und der Betriebsgröße können wir aufgrund unserer Ergebnisse die folgenden Hypothesen formulieren.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 14.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 21.

- H 3.1<sup>1)</sup>) Für den Einkauf wird ein niedrigeres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen verlangt als für die anderen Funktionsbereiche.

Relativ niedrig ist auch das verlangte Ausbildungsniveau für den Verkauf. Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal sowohl des Einkaufs als auch des Verkaufs gegenüber den anderen Funktionsbereichen ist der häufige Kontakt mit Kunden und Lieferanten. Dagegen handelt es sich bei der Organisation, dem Personalwesen und dem Rechnungswesen eher um internorientierte Funktionsbereiche.<sup>1)</sup> Wir können daher auch die folgende allgemeinere Hypothese formulieren.

- H 3.2 Für überwiegend internorientierte Funktionsbereiche wird ein höheres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen verlangt als für überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche ( $\chi^2 = 54,06$ ,  $p < 0,001$ ).

- H 3.3 Für höhere Führungspositionen wird ein höheres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen verlangt als für mittlere Führungspositionen.

- H 3.4 Für Versicherungen und für die Industrie wird ein höheres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen verlangt als für den Handel und für Kreditinstitute.

- H 3.5 Für größere Unternehmen wird ein höheres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen verlangt als für mittlere Unternehmen.

Bei der weiteren Überprüfung dieser Hypothesen haben wir außer den vier oben bereits aufgeführten Bedingungen als

---

1) Die Unternehmensführung lassen wir außer Betracht, da sie eine Sonderstellung einnimmt.



weitere Variablen noch die Art der funktionalen Beziehung<sup>1)</sup> und die eigene Ausbildung der Befragten an berufsbildenden Schulen kontrolliert.

Unsere Hypothese 3.1 wurde dabei unter keiner Bedingung widerlegt.<sup>2)</sup> Allerdings sind die Unterschiede zwischen dem Einkauf einerseits und den anderen Funktionsbereichen andererseits unter einigen Bedingungen stärker und unter anderen schwächer ausgeprägt.

Auch unsere Hypothese 3.2 wurde mit einer Ausnahme für alle kontrollierten Variablen bestätigt, wie sich aus Tabelle 16 entnehmen läßt.

Zwischen den intern- und den kundenorientierten Funktionsbereichen bestehen auch nach Einführung der verschiedenen Kontrollvariablen in den meisten Fällen signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %-Niveau. Nur in mittleren Unternehmen und bei den Befragten, die eine Fachschulausbildung haben, sind die Unterschiede geringer.

Entsprechend unseren Ergebnissen präzisieren wir H 3.2 folgendermaßen.

- 
- 1) Wir haben zwei Gruppen von Befragten gebildet, und zwar eine Gruppe mit den Befragten, die zum gleichen Funktionsbereich wie die Modellposition gehören, und eine Gruppe, die sich in anderen Funktionsbereichen befinden (keine Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP).
  - 2) Da N für höhere Positionen und für die eigene Ausbildung an Fachschulen und Hochschulen zu klein ist, haben wir bei Konstanzhaltung dieser Variablen keinen Signifikanztest durchgeführt. Die Angaben stimmen aber mit der Richtung unserer Hypothese überein.

Tab. 16: Vergleich zwischen überwiegend intern- und überwiegend kundenorientierten Funktionsbereichen hinsichtlich des Ausbildungsniveaus an berufsbildenden Schulen unter Konstanzhaltung verschiedener Kontrollvariablen (Fg = 3)

| Kontrollvariable                                 | $\chi^2$ | Signifikanzniveau |
|--------------------------------------------------|----------|-------------------|
| mittlere Führungsposition                        | 34,42    | p < 0,001         |
| höhere Führungsposition                          | 25,80    | p < 0,001         |
| Handel und Kreditinstitut                        | 1,98     | n.s.              |
| Industrie                                        | 46,85    | p < 0,001         |
| mittlere Führungsposition und Industrie          | 31,85    | p < 0,001         |
| höhere Führungsposition und Industrie            | 22,81    | p < 0,001         |
| mittleres Unternehmen                            | 8,98     | p < 0,05          |
| größeres Unternehmen                             | 45,70    | p < 0,001         |
| Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP        | 29,88    | p < 0,001         |
| keine Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP  | 18,05    | p < 0,001         |
| keine eigene Fachschul- oder Hochschulausbildung | 21,72    | p < 0,001         |
| eigene Fachschulausbildung                       | 13,57    | p < 0,01          |
| eigene Hochschulausbildung                       | 18,55    | p < 0,001         |

H 3.21<sup>+</sup>) Für überwiegend internorientierte Funktionsbereiche wird ein höheres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen verlangt als für stärker kundenorientierte Funktionsbereiche, wenn sich die Funktionsbereiche nicht in Handelsunternehmen und nicht in Kreditinstituten befinden.

Hypothese 3.3 wurde nur bestätigt in größeren Unternehmen ( $X^2 = 7,85$ ,  $p < 0,05$ ), im Handel ( $X^2 = 14,67$ ,  $p < 0,01$ ) und für das Rechnungswesen, wenn sich dieses gleichzeitig in einem Industrieunternehmen befindet ( $X^2 = 8,19$ ,  $p < 0,05$ ). Da unsere Hypothese 3.5 bei Kontrolle der Positionshöhe auch nur für höhere Positionen bestätigt wurde, kann man davon ausgehen, daß ein höheres Ausbildungsniveau nur bei dem Vorhandensein beider Bedingungen verlangt wird.

Entsprechend präzisieren wir unsere Hypothesen 3.3 und 3.5.

H 3.31<sup>+</sup>) Für höhere Führungspositionen wird ein höheres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen verlangt als für mittlere Führungspositionen, wenn sich diese in größeren Unternehmen, im Handel oder im Rechnungswesen in der Industrie befinden.

H 3.51<sup>+</sup>) Für größere Unternehmen wird ein höheres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen verlangt als für mittlere Unternehmen, wenn es sich um höhere Führungspositionen handelt.

Unsere Hypothese 3.4 wurde nur für überwiegend intern-, nicht aber für kundenorientierte Funktionsbereiche bestätigt, was auch mit H 3.21 in Einklang steht.

H 3.41<sup>+</sup>) Für Versicherungen und für die Industrie wird ein höheres Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen verlangt als für den Handel und für die Kre-

ditinstitute, wenn es sich um überwiegend intern-orientierte Funktionsbereiche handelt.

Bei der Art der bevorzugten Fachschulen und Höheren Fachschulen unterscheiden sich die Angaben für die einzelnen Funktionsbereiche teilweise stark von den Erwartungen der Befragten insgesamt.<sup>1)</sup> Für das Rechnungswesen verlangen die meisten Befragten (64 %) den Besuch einer Höheren Wirtschaftsfachschule, während für den Einkauf vor allem der Besuch einer allgemeinen kaufmännischen Fachschule (56 %) bevorzugt wird. Für den Verkauf werden etwa zweimal so häufig branchen- und funktionsspezifische Fach- und Höhere Fachschulen genannt wie für die übrigen Funktionsbereiche. Damit wird unser obiges Ergebnis bestätigt, daß für den Verkauf ein spezifischerer Ausbildungs- und Berufsweg verlangt wird als für die anderen Funktionsbereiche.

Bei einer Aufgliederung nach Wirtschaftszweigen zeigt sich, daß in der Industrie am häufigsten der Besuch einer Höheren Wirtschaftsfachschule (47 %), und in Kreditinstituten am häufigsten der Besuch einer branchenspezifischen Fach- oder Höheren Fachschule (45 %)<sup>2)</sup> verlangt werden. Im Handel verteilen sich die Angaben je zur Hälfte auf allgemeine kaufmännische Fachschulen und höhere Wirtschaftsfachschulen.

Auch bei der Art der bevorzugten Studienrichtungen an Hochschulen ergeben sich für die einzelnen Funktionsbereiche teilweise erhebliche Unterschiede, wie Tabelle 17 zeigt.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 27 und Tab. 5 auf S. 129.

2) Dieses Ergebnis läßt sich darauf zurückführen, daß es sich ungefähr bei der Hälfte der untersuchten Kreditinstitute um Sparkassen handelte, für die es spezielle Fach- und Höhere Fachschulen gibt.

Tab. 17: Art der bevorzugten Studienrichtungen an Hochschulen  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Art der Studienrichtung        | Funktionsbereich |               |               |                |               |               |
|--------------------------------|------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
|                                | E<br>(N = 7)     | O<br>(N = 55) | P<br>(N = 67) | R<br>(N = 131) | U<br>(N = 23) | V<br>(N = 45) |
|                                | %                | %             | %             | %              | %             | %             |
| Betriebswirtschaftslehre (BWL) | 86               | 65            | 11            | 73             | 35            | 31            |
| Volkswirtschaftslehre (VWL)    | 14               | 7             | 18            | 10             | 26            | 31            |
| BWL und VWL                    | -                | 18            | 3             | 5              | -             | 16            |
| Jura                           | -                | -             | 31            | 3              | -             | -             |
| Technik                        | -                | -             | -             | -              | 26            | 13            |
| BWL, VWL und Jura              | -                | -             | 7             | 5              | -             | 2             |
| BWL, VWL und Technik           | -                | 8             | -             | 3              | 13            | 2             |
| Soziologie und Psychologie     | -                | -             | 9             | -              | -             | -             |
| sonstige                       | -                | 2             | 21            | 1              | -             | 5             |
| insgesamt                      | 100              | 100           | 100           | 100            | 100           | 100           |

Für den Einkauf, die Organisation und das Rechnungswesen werden vor allem wirtschaftswissenschaftlich ausgebildete Hochschulabsolventen bevorzugt, wobei die Betriebswirtschaftslehre eindeutig das Übergewicht hat. Bewerber mit einem juristischen oder sozialwissenschaftlichen Studium werden fast nur für das Personalwesen verlangt. Technisch ausgebildete Hochschulabsolventen sind am besten in den Funktionsbereichen Unternehmensführung und Verkauf einsetzbar.

Der Wirtschaftszweig scheint keinen besonderen Einfluß auf die Art der bevorzugten Studienrichtung an Hochschulen zu haben.

Für die einzelnen Funktionsbereiche bestehen nicht nur teilweise große Unterschiede bei den bevorzugten Fach- und Höheren Fachschulen sowie bei den Studienrichtungen an Hochschulen, sondern auch bei den Fächern, in denen die Ausbildung an berufsbildenden Schulen erfolgen soll.

In der folgenden Tabelle sind jeweils die fünf Fächer aufgeführt, die am häufigsten als Pflichtfächer für Prüfungsordnungen genannt worden sind.<sup>1)</sup>

---

1) Die speziellen Betriebswirtschaftslehren für einzelne Wirtschaftszweige haben wir in Tabelle 18 nicht berücksichtigt, da diese Fächer meistens nur in dem jeweiligen Wirtschaftszweig sehr häufig genannt wurden. Vgl. auch Tabellenband Tab. 28 bis 30, in denen für die einzelnen Funktionsbereiche die Pflichtfächer und Wahlfächer vollständig aufgeführt sind.

Tab. 18<sup>b)</sup>: Art der bevorzugten Pflichtfächer  
entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

Einkauf (N = 53)

|                                                    |      |
|----------------------------------------------------|------|
| 1. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre             | 62 % |
| 2. Waren- und Stoffkunde                           | 55 % |
| 3. Rhetorik                                        | 40 % |
| 4. Grundzüge des Bürgerlichen und<br>Handelsrechts | 32 % |
| 5. Marktforschung                                  | 26 % |

Organisation (N = 100)

|                                                    |      |
|----------------------------------------------------|------|
| 1. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre             | 60 % |
| 2. Elektronische Datenverarbeitung                 | 60 % |
| 3. Betriebswirtschaftliche Organi-<br>sationslehre | 56 % |
| 4. Allgemeine Volkswirtschaftslehre                | 26 % |
| 5. Unternehmensführung                             | 23 % |

Personalwesen (N = 99)

|                                                                |      |
|----------------------------------------------------------------|------|
| 1. Arbeits- und Sozialrecht                                    | 90 % |
| 2. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre                         | 38 % |
| 3. Psychologie, speziell Wirtschafts-<br>und Sozialpsychologie | 38 % |
| 4. Arbeitswissenschaften                                       | 33 % |
| 5. Grundzüge des Bürgerlichen<br>und Handelsrechts             | 32 % |

Rechnungswesen (N = 226)

|                                                    |      |
|----------------------------------------------------|------|
| 1. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre             | 58 % |
| 2. Steuerwesen und Steuerrecht                     | 42 % |
| 3. Grundzüge des Bürgerlichen und<br>Handelsrechts | 40 % |
| 4. Elektronische Datenverarbeitung                 | 35 % |
| 5. Allgemeine Volkswirtschaftslehre                | 31 % |



Unternehmensführung (N = 40)

|                                        |      |
|----------------------------------------|------|
| 1. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre | 73 % |
| 2. Unternehmensführung                 | 45 % |
| 3. Allgemeine Volkswirtschaftslehre    | 40 % |
| 4. Allgemeine Volkswirtschaftspolitik  | 23 % |
| 5. Finanzpolitik                       | 20 % |

Verkauf (N =124)

|                                        |      |
|----------------------------------------|------|
| 1. Marktforschung                      | 59 % |
| 2. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre | 48 % |
| 3. Rhetorik                            | 48 % |
| 4. Allgemeine Volkswirtschaftslehre    | 33 % |
| 5. Fremdsprachen                       | 32 % |

Vergleicht man die Angaben in Tabelle 18 sowohl mit den allgemeinen Angaben in Tabelle 7<sup>1)</sup> als auch mit den heute üblichen Studiengängen, so zeigt sich, daß die Befragten eine funktionsbezogene Ausbildung bevorzugen. Von den z.Zt. in den meisten wirtschaftswissenschaftlichen Prüfungsordnungen vorgeschriebenen Pflichtfächern wird nur die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für alle sechs Funktionsbereiche am häufigsten unter den ersten fünf Pflichtfächern angegeben. Allgemeine Volkswirtschaftslehre und Grundzüge des Bürgerlichen und Handelsrechts werden dagegen nur für vier bzw. drei Funktionsbereiche am häufigsten als eines von fünf Pflichtfächern genannt. Sie stehen außerdem nach der Häufigkeit ihrer Nennung meistens erst an vierter oder fünfter Stelle.

---

1) Vgl. Tab. 7 auf S. 132.

Andere Fächer, die z.Zt. entweder nur als Wahlfächer möglich sind oder aber in den Prüfungsordnungen überhaupt nicht vertreten sind, sollen dagegen nach einem großen Teil der Befragten als Pflichtfächer für einzelne Funktionsbereiche vorgeschrieben werden, wie z.B. Rhetorik und Marktforschung für den Einkauf und Verkauf, Elektronische Datenverarbeitung für die Organisation und das Rechnungswesen oder Unternehmensführung für die Unternehmensführung und die Organisation.

Die Aufgliederung der bevorzugten Ausbildungsdauer an berufsbildenden Schulen nach Funktionsbereichen entspricht unseren Erwartungen. Während für den Einkauf nur 21 % und für den Verkauf nur 35 % der Befragten eine Ausbildungsdauer von mehr als drei Jahren verlangen, sind dies für die anderen Funktionsbereiche durchschnittlich 51 %.<sup>1)</sup>

Unsere nächste Hypothese lautet danach:

H 3.6<sup>2)</sup>) Für überwiegend internorientierte Funktionsbereiche wird eine längere Ausbildungsdauer an berufsbildenden Schulen verlangt als für überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche.

Die Beziehung der beiden Variablen von H 3.6 kann erklärt werden mit Hilfe unserer Hypothese 3.2 und der allgemeinen Hypothese, daß mit der Höhe des Ausbildungsniveaus die Ausbildungsdauer zunimmt.<sup>2)</sup>

Strukturiert man die Erklärung für H 3.6 in der Form des Erklärungsmodells, so sieht diese folgendermaßen aus:<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 34.

2) Vgl. Tab. 4 auf S. 128.

3) G = Gesetz, A = Anfangsbedingung, E = Explanandum (Tatbestände, die erklärt werden sollen).  
Vgl. dazu: OPP, Karl-Dieter, Methodologie der Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 30 ff.

G: Mit der Höhe des verlangten Ausbildungsniveaus an berufsbildenden Schulen nimmt die verlangte Ausbildungsdauer zu.

A: Für überwiegend internorientierte Funktionsbereiche wird ein höheres Ausbildungsniveau verlangt als für überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche.

-----

E: Für überwiegend internorientierte Funktionsbereiche wird eine längere Ausbildungsdauer an berufsbildenden Schulen verlangt als für überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche.

Die Ausbildungsdauer an berufsbildenden Schulen wird auch von der Positionshöhe bestimmt<sup>1)</sup>, so daß wir eine weitere Hypothese formulieren können.

H.3.7<sup>+</sup>) Für höhere Führungspositionen wird eine längere Ausbildungsdauer an berufsbildenden Schulen verlangt als für mittlere Führungspositionen.

Diese Hypothese können wir ebenfalls mit der obigen allgemeinen Hypothese über die Beziehung zwischen dem Ausbildungsniveau und der Ausbildungsdauer sowie mit unserer Hypothese 3.3 erklären.

In diesem Abschnitt haben wir die Erwartungen hinsichtlich des Ausbildungsniveaus an berufsbildenden Schulen genauer untersucht. Dabei hat sich gezeigt, daß sowohl der Funktionsbereich und die Positionshöhe der Modellposition als auch der Wirtschaftszweig und die Betriebsgröße des untersuchten Unternehmens das bevorzugte Ausbildungsniveau beeinflussen. Allerdings sind auch hier der Einfluß des Funktionsbereiches und des Wirtschaftszweiges am größten. Ein

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 35.

hohes Ausbildungsniveau wird vor allem für die überwiegend internorientierten Funktionsbereiche (Organisation, Personalwesen und Rechnungswesen), für Versicherungen und Industrie, für höhere Führungspositionen sowie für größere Unternehmen verlangt. Bei der Art der bevorzugten Fachschulen und Höheren Fachschulen fällt vor allem die relativ häufige Betonung von branchen- und funktionspezifischen Schulen für den Verkauf auf. Die Analyse der Erwartungen an die Art der bevorzugten Studienrichtungen an Hochschulen hat eine eindeutige Bevorzugung einer wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung für den Einkauf, die Organisation und das Rechnungswesen gezeigt. Sozialwissenschaftlich und juristisch ausgebildete Hochschulabsolventen werden fast nur für das Personalwesen und technisch ausgebildete fast ausschließlich für die Unternehmensführung und den Verkauf verlangt. Große Unterschiede zwischen den Funktionsbereichen bestehen auch bei den bevorzugten Pflichtfächern in berufsbildenden Schulen. Allgemein kann man sagen, daß die Befragten eine funktionsbezogene Ausbildung einer allgemeinen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Ausbildung vorziehen.

#### 4.224 Besuch von inländischen und ausländischen Fachkursen<sup>1)</sup>

Bei den inländischen Fachkursen (Gruppe IV) ergeben sich zwischen den Funktionsbereichen keine großen Unterschiede.<sup>2)</sup> Es überwiegen für den Einkauf nur etwas stärker die mehrtägigen Kurse, während für die Organisation und das Personalwesen die mehrwöchigen Kurse am häufigsten bevorzugt werden.

---

1) Unter Fachkursen verstehen wir auch Seminare und Lehrgänge.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 8.

Bei einer Aufgliederung nach Wirtschaftszweigen zeigen sich zwischen dem Handel und den Kreditinstituten einerseits und der Industrie und den Versicherungen andererseits signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %-Niveau.<sup>1)</sup>

Für die beiden ersten Wirtschaftszweige scheint die Teilnahme an inländischen Fachkursen, Seminaren und Lehrgängen ein gewisser Ersatz für das verlangte geringere Ausbildungsniveau an berufsbildenden Schulen zu sein.

H 4.1<sup>+</sup>) Für den Handel und für Kreditinstitute wird eine längere Teilnahme an inländischen Fachkursen verlangt als für die Industrie und Versicherungen.

Zwischen den beiden Betriebsgrößen bestehen zwar signifikante Unterschiede auf dem 5 %-Niveau, doch lassen sich keine eindeutigen Aussagen über die Richtung der Beziehung machen.

Die Teilnahme an ausländischen Fachkursen (Gruppe V) wird vor allem für den Verkauf (57 %) und für die Unternehmensführung (55 %) gewünscht, während für die übrigen Funktionsbereiche nur durchschnittlich 33 % der Befragten diese Ausbildungsstufe für wichtig halten.<sup>2)</sup> Zwischen dem Verkauf und den anderen Funktionsbereichen, ausgenommen die Unternehmensführung, bestehen signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %- bzw. 1 %-Niveau.

H 4.2<sup>+</sup>) Für den Verkauf wird häufiger eine Teilnahme an ausländischen Fachkursen verlangt als für den Einkauf, die Organisation, das Personalwesen und das Rechnungswesen.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 22.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 9.

Für höhere Positionen wird etwas häufiger eine Teilnahme an ausländischen Fachkursen verlangt als für mittlere Positionen.<sup>1)</sup>

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Erwartungen hinsichtlich eines Besuches von inländischen Fachkursen nicht von der Positionshöhe der Modellposition<sup>2)</sup> und hinsichtlich eines Besuches von ausländischen Fachkursen nicht von dem Wirtschaftszweig und der Betriebsgröße des untersuchten Unternehmens<sup>3)</sup> beeinflußt werden. Während die Teilnahme an den letzteren Kursen vor allem für den Verkauf und die Unternehmensführung verlangt werden, hat die Teilnahme an längeren inländischen Fachkursen vor allem für den Handel und die Kreditinstitute eine große Bedeutung.

#### 4.225 Inländische und ausländische Berufstätigkeit

Bei der inländischen Berufstätigkeit (Gruppe VI) bestehen die größten Unterschiede einerseits zwischen dem Verkauf und den anderen Funktionsbereichen und andererseits zwischen den Kreditinstituten und den anderen Wirtschaftszweigen.<sup>4)</sup> So bevorzugen für den Verkauf 41 % und für Kreditinstitute 65 % der Befragten eine inländische Berufstätigkeit nur in der gleichen Branche, gegenüber durchschnittlich 27 % für die anderen Funktionsbereiche und durchschnittlich 26 % für die anderen Wirtschaftszweige. Auch von den Befragten, die eine Berufstätigkeit in mehreren

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 16.

2) Vgl. Tab. 9 auf S. 135.

3) Vgl. Tab. 10 auf S. 136 und Tab. 11 auf S. 137.

4) Vgl. Tabellenband Tab. 10 und 24.

Branchen bevorzugen, wird am häufigsten für den Verkauf die gleiche Branche angegeben, in der sie selbst arbeiten (40 % gegenüber durchschnittlich 23 % für die anderen Funktionsbereiche).<sup>1)</sup>

Demgegenüber scheint die Spezifität der Erwartungen hinsichtlich der inländischen Berufstätigkeit für das Personalwesen und das Rechnungswesen relativ gering zu sein. So bevorzugen einmal für diese beiden Funktionsbereiche etwa 75 % der Befragten eine inländische Berufstätigkeit in mehreren Branchen gegenüber durchschnittlich 63 % für die anderen Funktionsbereiche.<sup>2)</sup> Zum anderen ist die Art der Branche bzw. des Wirtschaftszweiges für durchschnittlich 34 % der Befragten für das Personalwesen und das Rechnungswesen ohne Bedeutung, während dies für die anderen Funktionsbereiche nur für durchschnittlich 23 % der Befragten der Fall ist.<sup>3)</sup>

Die stärkere Betonung einer spezifischeren Berufstätigkeit für den Verkauf im Gegensatz zu den anderen Funktionsbereichen zeigt sich auch bei den Antworten auf die Frage nach den Funktionsbereichen, in denen ein Bewerber während seiner Berufstätigkeit gewesen sein soll. Auch hier sprechen sich die meisten Befragten für den Verkauf dafür aus, daß der Modellpositionsinhaber immer im gleichen Funktionsbereich gearbeitet haben soll (23 % gegenüber durchschnittlich 16 % für die anderen Funktionsbereiche).<sup>4)</sup> Von den Befragten, die eine Berufstätigkeit auch in anderen Funktionsbereichen bevorzugen, wird wiederum für den Verkauf am häufigsten verlangt, daß über die Hälfte der gesamten

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 36.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 10.

3) Vgl. Tabellenband Tab. 36.

4) Vgl. Tabellenband Tab. 37.



Berufstätigkeit im Verkauf abgeleistet sein soll (64 % gegenüber durchschnittlich 36 % für die anderen Funktionsbereiche).<sup>1)</sup>

Außer einer Berufstätigkeit im gleichen Funktionsbereich, zu dem die jeweilige Modellposition gehört, werden am häufigsten die folgenden Funktionsbereiche genannt:<sup>2)</sup>

Tab. 19<sup>b)</sup>: Art der bevorzugten Funktionsbereiche für die inländische Berufstätigkeit entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung nach Funktionsbereichen (in v.H.)

Einkauf (N = 47)

|                   |      |
|-------------------|------|
| 1. Rechnungswesen | 53 % |
| 2. Verkauf        | 47 % |
| 3. Betrieb        | 44 % |

Organisation (N = 106)

|                   |      |
|-------------------|------|
| 1. Rechnungswesen | 53 % |
| 2. Verkauf        | 35 % |

Personalwesen (N = 88)

|                   |      |
|-------------------|------|
| 1. Verkauf        | 39 % |
| 2. Rechnungswesen | 37 % |

Rechnungswesen (N = 182)

|                 |      |
|-----------------|------|
| 1. Verkauf      | 57 % |
| 2. Organisation | 40 % |
| 3. Einkauf      | 41 % |

Unternehmensführung (N = 34)

|                   |      |
|-------------------|------|
| 1. Verkauf        | 51 % |
| 2. Rechnungswesen | 42 % |
| 3. Einkauf        | 36 % |

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 38.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 39 - 44.

Verkauf (N = 101)

|                   |      |
|-------------------|------|
| 1. Rechnungswesen | 57 % |
| 2. Betrieb        | 41 % |
| 3. Einkauf        | 32 % |

Wie Tabelle 19 zeigt, werden eine inländische Berufstätigkeit im Rechnungswesen und im Verkauf für alle Funktionsbereiche sehr häufig als wünschenswert angesehen. Einen Teil der Berufstätigkeit im Betrieb zu verbringen, wird vor allem für den Einkauf und den Verkauf relativ häufig genannt.

Bezüglich der Gesamtdauer der verlangten inländischen Berufstätigkeit ergeben sich keine eindeutigen Schwerpunkte für die einzelnen Funktionsbereiche.<sup>1)</sup>

Eine zusätzliche Berufstätigkeit im Ausland (Gruppe VII) wird von 63 % der Befragten für den Verkauf, von 48 % für die Unternehmensführung und von 42 % für den Einkauf verlangt, während dies für die übrigen drei Funktionsbereiche nur durchschnittlich 23 % sind.<sup>2)</sup> Bei der Dauer der ausländischen Berufstätigkeit bestehen dagegen für die einzelnen Funktionsbereiche kaum unterschiedliche Erwartungen.

Hinsichtlich der Art der bevorzugten Berufstätigkeit können wir aufgrund unserer Ergebnisse die folgenden Hypothesen formulieren:

- H 5.1<sup>+</sup>) Für den Verkauf wird häufiger eine funktions- und branchenspezifische inländische Berufstätigkeit verlangt als für die anderen Funktionsbereiche.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 45.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 11.

H 5.2<sup>+</sup>) Für Kreditinstitute wird häufiger eine branchenspezifische inländische Berufstätigkeit verlangt als für die anderen Wirtschaftszweige.

H 5.3<sup>+</sup>) Für überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche wird häufiger eine zusätzliche Berufstätigkeit im Ausland verlangt als für überwiegend internorientierte Funktionsbereiche.

Weder auf die inländische noch auf die ausländische Berufstätigkeit üben die Positionshöhe der Modellposition und die Betriebsgröße des untersuchten Unternehmens einen wesentlichen Einfluß aus.<sup>1)</sup> Bei der inländischen Berufstätigkeit unterscheiden sich vor allem der Verkauf und die Kreditinstitute von den anderen Funktionsbereichen und Wirtschaftszweigen, indem für beide eine spezifischere Berufstätigkeit verlangt wird. Eine zusätzliche Berufstätigkeit im Ausland bevorzugen die Befragten hauptsächlich für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche, während bei diesen Erwartungen zwischen den Wirtschaftszweigen keine signifikanten Unterschiede bestehen.<sup>2)</sup>

#### 4.23 Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweg und den Mindestanforderungen

Vergleicht man den bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweg mit den Mindestanforderungen hinsichtlich der einzelnen Stufen, so ergeben sich teilweise Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen, wie Abbildung 8 zeigt.

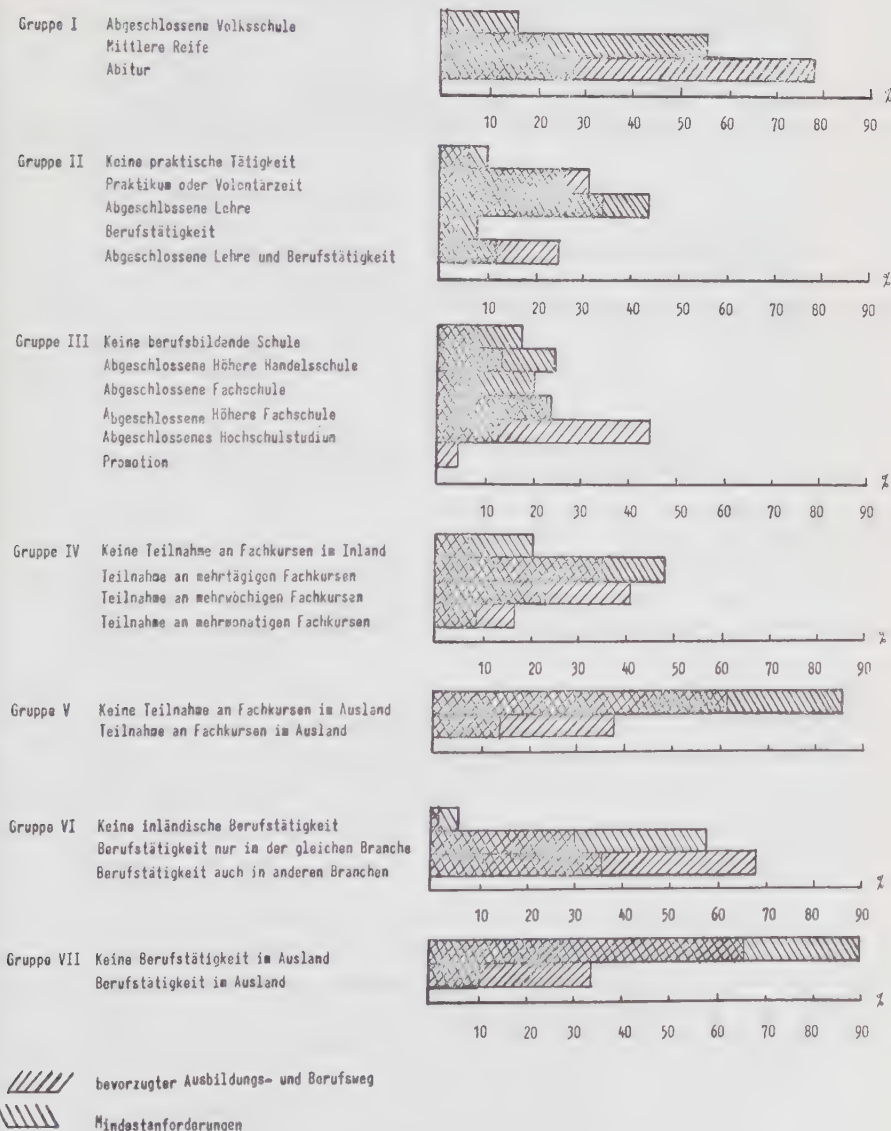
Die Unterschiede zwischen beiden Arten von Ausbildungs- und Berufswegen ergeben die Toleranzspanne, innerhalb derer die Erwartungen hinsichtlich der Ausbildung und

---

1) Vgl. Tab. 9 auf S. 135 und Tab. 11 auf S. 137.

2) Vgl. Tab. 10 auf S. 136.

Abb. 8: Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweg und den Mindestanforderungen (N = 695, in v. H.)



der Berufstätigkeit variieren. Für alle Gruppen bestehen zwischen den bevorzugten Erwartungen und den Mindestanforderungen signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %-Niveau.

Tab. 20: Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweg und den Mindestanforderungen nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges (N = 695)

| Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges | $\chi^2$ | Freiheitsgrade |
|-----------------------------------------|----------|----------------|
| Gruppe I                                | 370      | 2              |
| Gruppe II                               | 60       | 4              |
| Gruppe III                              | 237      | 5              |
| Gruppe IV                               | 103      | 3              |
| Gruppe V                                | 103      | 1              |
| Gruppe VI                               | 157      | 2              |
| Gruppe VII                              | 119      | 1              |

Die Tabelle 20 zeigt, daß die Toleranzspanne bei den allgemeinbildenden Schulen (Gruppe I) und bei den berufsbildenden Schulen (Gruppe III) am größten und bei der praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule (Gruppe II) am geringsten ist.

Bei den Schularten sind die Befragten also am stärksten dazu bereit, einen anderen als den bevorzugten Schultyp als Qualifikationsnachweis zu akzeptieren. Dies bedeutet, daß ein Bewerber mit einer bestimmten Schulbildung relativ gut durch einen Bewerber mit einer anderen Schulbildung

ersetzt werden kann.<sup>1)</sup> Dieses Ergebnis läßt außerdem die Vermutung zu, daß die Schulbildung im Verhältnis zu den anderen Ausbildungs- und Berufswegstufen für die Übernahme einer Führungsposition eine geringere Bedeutung hat. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, daß 16 % der Befragten eine abgeschlossene Volksschule als ausreichend ansehen und 18 % den Besuch einer berufsbildenden Schule nicht für unbedingt notwendig halten.

Inwieweit Universitätsabsolventen einerseits und Absolventen Höherer Fachschulen andererseits durch solche von anderen berufsbildenden Schulen substituiert werden können, zeigt die folgende Tabelle.

Tab. 21: Substituierbarkeit von Absolventen von Höheren Fachschulen und von Hochschulen (in v.H.)

| Bevorzugte Ausbildung     | Mindestanforderung          |            |                   |            | insgesamt |
|---------------------------|-----------------------------|------------|-------------------|------------|-----------|
|                           | Keine berufsbildende Schule | Fachschule | Höhere Fachschule | Hochschule |           |
| Höhere Fachschule (N=163) | 9 %                         | 72 %       | 19 %              | -          | 100 %     |
| Hochschule (N=333)        | 8 %                         | 26 %       | 39 %              | 27 %       | 100 %     |

1) Vgl. dazu auch: ARNDT, FASSBENDER und HELLWIG, die in ihrem Gutachten zu dem Ergebnis kommen, daß für kaufmännische Führungspositionen im Vergleich mit technischen Führungspositionen die verlangte Ausbildung sehr flexibel ist. ARNDT, Hans-Joachim, Siegfried FASSBENDER, Hans HELLWIG, Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte an der Universität, a.a.O., S. 18.

Während Absolventen von Höheren Fachschulen zu 81 % entweder durch Bewerber ohne berufsbildende Schule (9 %) oder durch solche mit einem Abschluß an einer Fachschule (72 %) substituierbar sind, können die Absolventen von Hochschulen nach Meinung der Befragten nur zu 73 % ersetzt werden.

Da der Grad der Substituierbarkeit nur um 8 % variiert, kann man unser Ergebnis sicherlich nicht in der Art verallgemeinern, daß Hochschulabsolventen generell schwerer auszutauschen sind als Absolventen Höherer Fachschulen. Zieht man aber als zusätzliche Information das Ergebnis heran, daß ca. 95 % der Befragten eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung bevorzugen, so widerlegt das obige Ergebnis zumindest die häufig vertretene These, daß Bewerber mit einer wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulausbildung am ehesten durch Bewerber mit einer anderen wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung, wie z.B. durch solche mit einer Ausbildung an einer Höheren Wirtschaftsfachschule, ersetzt werden können.<sup>1)</sup> Versucht man, die Ergebnisse aus Tabelle 21 auf die generelle Nachfrage nach Hochschulabsolventen zu übertragen, so kann man daraus schließen, daß sich die Nachfrage unter ungünstigen Bedingungen bis auf 27 % des ursprünglichen Bedarfs reduzieren könnte. Derartige Ursachen könnten z.B. sein ein zahlenmäßig unzureichendes Angebot an Hochschulabsolventen, eine unzureichende Ausbildung dieser Gruppe im Vergleich zu Absolventen anderer berufsbildender Schulen oder überhöhte finanzielle Forderungen der Bewerber mit einer Hochschulausbildung bei gleichzeitig geringeren Forderungen und ausreichendem Angebot von Bewerbern mit einer anderen Ausbildung.

---

1) Vgl. z.B.: DAHLMANN, Heinz, Analytisches Denken ist notwendig. Die Forderungen der Praxis an junge Wirtschaftswissenschaftler, VDI-Nachrichten, Nr. 8, 25. Februar 1970, S. 10. - EICK, Jürgen, Schon zu viele Wirtschaftswissenschaftler?, a.a.O.



Die relativ geringe Toleranzspanne bei der praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule (Gruppe II) zeigt, daß die Befragten dieser Ausbildungsstufe eine große Bedeutung beimessen. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, daß einerseits nur 10 % der Befragten eine praktische Tätigkeit nicht für unbedingt notwendig halten und andererseits 56 % eine abgeschlossene Lehre, und davon 12 % zusätzlich eine Berufstätigkeit, als Mindestvoraussetzung ansehen.

Bei einem Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweg mit den Mindestanforderungen, getrennt nach Funktionsbereichen, wird unser obiges Ergebnis bezüglich der Toleranzspanne bestätigt.

Wie Tabelle 22 zeigt, bestehen nur für die Gruppen I und III für alle Funktionsbereiche signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %-Niveau. Da auch die  $\chi^2$ -Werte für diese beiden Gruppen für jeden Funktionsbereich, mit Ausnahme der Organisation, am größten sind, ist die Toleranzspanne auch bei einer Aufgliederung nach Funktionsbereichen bei den allgemeinbildenden und den berufsbildenden Schulen am größten. Da die Größe der Samples für die einzelnen Funktionsbereiche sehr unterschiedlich ist, läßt sich allerdings kaum eine Aussage darüber machen, für welchen Funktionsbereich die Toleranzspanne bei den Gruppen I und III am größten ist.

Die allgemeine Bedeutung, die der Gruppe II beigemessen wird, kommt auch in Tabelle 22 zum Ausdruck. So bestehen nur bei dieser Gruppe für einige Funktionsbereiche (Organisation, Personalwesen, Unternehmensführung) keine signifikanten Unterschiede zwischen den bevorzugten Erwartungen und den Mindestanforderungen. Auch für die ande-

Tab. 22: Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweg und den Mindestanforderungen nach Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges und nach Funktionsbereichen 1)

| Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges | Funktionsbereich |                |                |                |               |              |
|-----------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
|                                         | E<br>(N = 60)    | O<br>(N = 114) | P<br>(N = 114) | R<br>(N = 233) | U<br>(N = 40) | V<br>(N=134) |
| Gruppe I                                | <u>31,71</u>     | <u>48,53</u>   | <u>54,89</u>   | <u>138,39</u>  | <u>28,35</u>  | <u>85,24</u> |
| Gruppe II                               | <u>9,41</u>      | n.s.           | n.s.           | <u>29,56</u>   | n.s.          | <u>22,30</u> |
| Gruppe III                              | <u>17,24</u>     | <u>34,23</u>   | <u>42,36</u>   | <u>105,36</u>  | <u>17,86</u>  | <u>49,28</u> |
| Gruppe IV                               | <u>13,16</u>     | <u>17,23</u>   | <u>17,70</u>   | <u>29,15</u>   | <u>13,38</u>  | <u>28,06</u> |
| Gruppe V                                | <u>6,40</u>      | <u>21,30</u>   | <u>19,33</u>   | <u>33,86</u>   | <u>8,90</u>   | <u>19,70</u> |
| Gruppe VI                               | <u>13,48</u>     | <u>44,62</u>   | <u>24,81</u>   | <u>55,32</u>   | <u>13,40</u>  | <u>13,82</u> |
| Gruppe VII                              | <u>15,70</u>     | <u>15,62</u>   | <u>10,88</u>   | <u>42,24</u>   | <u>4,38</u>   | <u>42,78</u> |

1) Die Freiheitsgrade sind für die einzelnen Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges die gleichen wie in Tab. 20 auf S. 170.

ren Funktionsbereiche zeigen die jeweiligen  $\chi^2$ -Werte, daß die Toleranzspanne im Verhältnis zu den übrigen Gruppen bei Gruppe II relativ gering ist.

Der Vergleich zwischen dem bevorzugten Ausbildungs- und Berufsweg und den Mindestanforderungen hat gezeigt, daß die Toleranzspanne bei den Erwartungen hinsichtlich der Ausbildung an einer bestimmten Schule relativ gut durch solche mit einer Ausbildung an anderen Schulen ersetzt werden können. Dieses Ergebnis wird auch bei einer Aufgliederung nach Funktionsbereichen bestätigt. Dagegen ist die Toleranzspanne bei den Erwartungen an die praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule am geringsten. Die praktische Tätigkeit scheint somit im Rahmen des gesamten Ausbildungs- und Berufsweges für die spätere fachliche Qualifikation eine große Bedeutung zu haben. Im Gegensatz zu den anderen Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges sind die Befragten bei der praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nicht bereit, ihren Umfang unter dem Gesichtspunkt der Mindestanforderung wesentlich zu reduzieren.

#### 4.3 Bedeutung von Ausbildung und Berufserfahrung für die fachliche Qualifikation

Nachdem wir in den vorigen Abschnitten die Erwartungen an die Art und die Dauer der einzelnen Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges analysiert haben, werden wir uns in diesem Abschnitt mit der Bedeutung von Ausbildung und Berufserfahrung für die fachliche Qualifikation beschäftigen. Dabei werden wir sowohl auf die Gewichtung der beiden Indizes als auch auf die Gewichtung der Indikatoren des Berufserfahrungsindex untereinander eingehen.<sup>1)</sup>

---

1) Vgl. unsere Ausführungen auf S. 116 - 121.

Welche Bedeutung die Art und Dauer der Ausbildung und die einzelnen Indikatoren der Berufserfahrung für die einzelnen Funktionsbereiche haben, zeigt Abbildung 9.<sup>1)</sup>

Die große Bedeutung, die der Ausbildung für die Organisation, das Personalwesen und das Rechnungswesen beigemessen wird, ist der Abbildung 9 zu entnehmen. Bei diesen drei Funktionsbereichen hat die Art und Dauer der Ausbildung im Verhältnis zu den anderen Faktoren den eindeutig höchsten durchschnittlichen Wert. Für den Einkauf und den Verkauf scheint die Ausbildung dagegen eine geringere Bedeutung zu haben. Faßt man die beiden Gruppen von Funktionsbereichen wieder zu den überwiegend intern- und überwiegend kundenorientierten Funktionsbereichen zusammen, so ergeben sich zwischen beiden für die Ausbildung signifikante Unterschiede auf dem 1 %-Niveau.<sup>2)</sup>

Wir können dementsprechend die Hypothese formulieren:

H 6.1 Für Überwiegend internorientierte Funktionsbereiche hat die Ausbildung eine größere Bedeutung als für überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche.

Daraus läßt sich eine weitere Hypothese über die Bedeutung der Berufserfahrung ableiten.

H 6.2 Für Überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche hat die Berufserfahrung eine größere Bedeutung als für überwiegend internorientierte Funktionsbereiche.

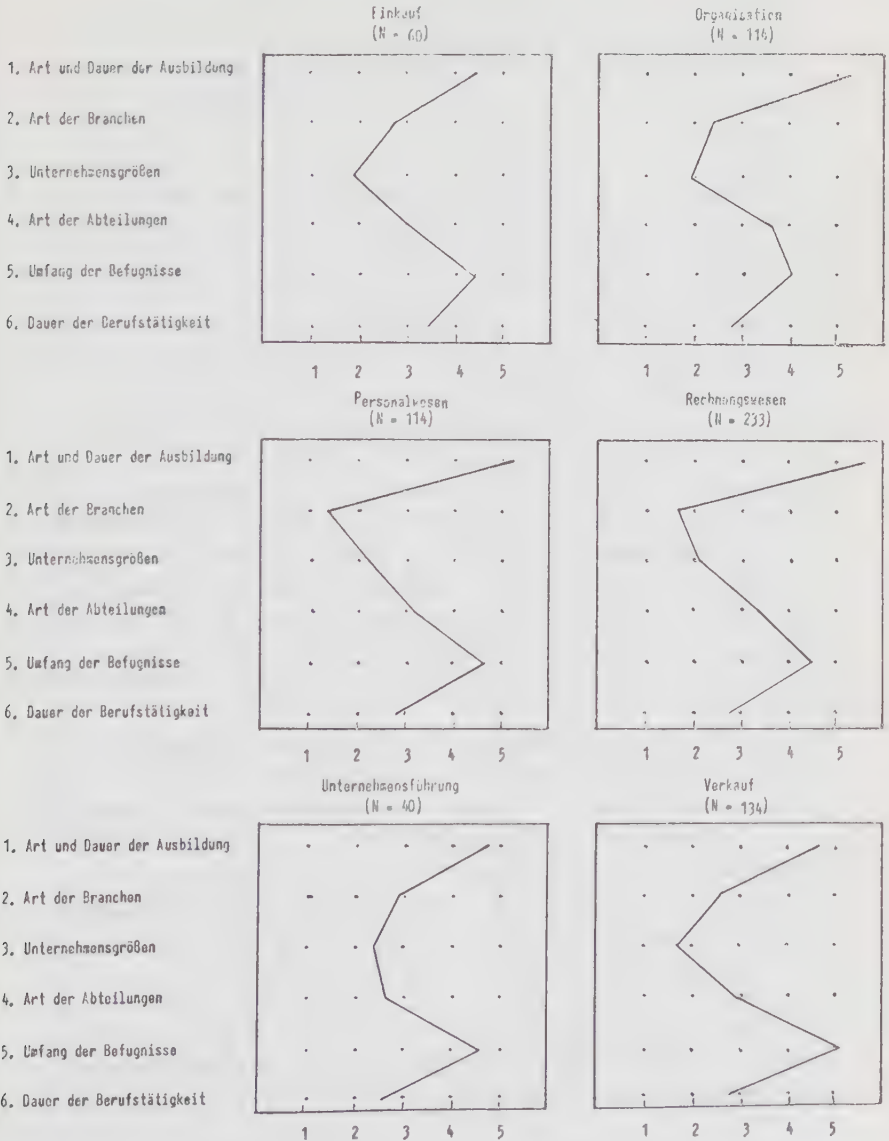
Für die Organisation, das Personalwesen und das Rechnungswesen wird somit nicht nur entsprechend unserer Hypothese 3.2 ein höheres Ausbildungsniveau und entsprechend unserer Hypothese 3.6 eine längere Ausbildungsdauer verlangt, son-

---

1) Vgl. Frage Nr. 19, Karte 9.

2) Es wurde von uns der t-Test für die Differenz zweier Mittelwerte verwendet.

Abb. 9: Bedeutung einzelner Faktoren für die fachliche Qualifikation nach Funktionsbereichen<sup>1)</sup>



1) Bei den eingezeichneten Worten handelt es sich um Mittelwerte der angegebenen Punkte.

dern die Art und Dauer der Ausbildung auch für wichtiger angesehen als für den Einkauf und den Verkauf.

Die Positionshöhe, der Wirtschaftszweig und die Betriebsgröße haben keinen großen Einfluß auf die Bedeutung der Ausbildung und Berufserfahrung für die fachliche Qualifikation.

Wie Abbildung 9 zeigt, bestehen auch in der Einschätzung der einzelnen Indikatoren der Berufserfahrung erhebliche Unterschiede. Auffallend ist vor allem die große Bedeutung, die dem Umfang der Befugnisse und Verantwortung der früheren Positionen beigemessen wird. Die Mehrheit aller Befragten ist der Meinung, daß dieser Indikator für jeden einzelnen Funktionsbereich am wichtigsten ist, um sich eine umfassende Berufserfahrung, und damit die für die Übernahme einer Führungsposition notwendigen Fachkenntnisse, anzueignen. Umgekehrt wird neben der Unternehmensgröße und der Art der Branche die Bedeutung der Dauer der Berufstätigkeit für die einzelnen Funktionsbereiche nur relativ gering eingeschätzt. Dieses Ergebnis bestätigt die von uns weiter oben vertretene Auffassung, daß es unzureichend ist, die Berufserfahrung allein mit Hilfe der Erfahrungsdauer zu bestimmen.<sup>1)</sup>

Der relativ geringe Einfluß der Positionshöhe gegenüber anderen Einflußgrößen wird auch hier wieder bestätigt. Zwischen mittleren und höheren Führungspositionen bestehen nur bei dem Umfang der Befugnisse und Verantwortung und bei der Art der Abteilung signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %- bzw. 1 %-Niveau. Auf die Beurteilung der anderen Indikatoren für die Berufserfahrung hat die Positionshöhe dagegen keinen Einfluß.

Bei einer Aufgliederung nach Wirtschaftszweigen zeigt sich wiederum die besondere Betonung einer branchenspezifischen Berufstätigkeit für Kreditinstitute.<sup>2)</sup> In Kreditinstituten

---

1) Vgl. unsere Ausführungen auf S. 119 ff.

2) Vgl. unsere Hypothese 5.2 auf S. 168.

Tab. 23: Bedeutung der Art und Dauer der Ausbildung für die fachliche Qualifikation für überwiegend intern- und überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche unter Konstanthaltung verschiedener Kontrollvariablen 1)

| Kontrollvariable                                 | F-Bereich | N   | $\bar{X}$ | s    | t                   |
|--------------------------------------------------|-----------|-----|-----------|------|---------------------|
| mittlere Führungsposition                        | i         | 216 | 5,75      | 2,24 |                     |
|                                                  | k         | 80  | 4,38      | 2,12 | <u>4,91</u>         |
| höhere Führungsposition                          | i         | 186 | 5,16      | 2,26 |                     |
|                                                  | k         | 89  | 4,79      | 2,08 | n.s.                |
| Industrie                                        | i         | 264 | 5,38      | 2,27 |                     |
|                                                  | k         | 140 | 4,62      | 2,11 | <u>3,44</u>         |
| mittlere Führungsposition und Industrie          | i         | 134 | 5,60      | 2,20 |                     |
|                                                  | k         | 73  | 4,34      | 2,10 | <u>4,14</u>         |
| höhere Führungsposition und Industrie            | i         | 130 | 5,15      | 2,33 |                     |
|                                                  | k         | 67  | 4,92      | 2,08 | n.s.                |
| mittleres Unternehmen                            | i         | 166 | 5,69      | 2,07 |                     |
|                                                  | k         | 108 | 4,74      | 2,18 | <u>3,68</u>         |
| größeres Unternehmen                             | i         | 236 | 5,20      | 2,33 |                     |
|                                                  | k         | 56  | 4,29      | 1,97 | <u>2,78</u>         |
| Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP        | i         | 242 | 5,59      | 2,24 |                     |
|                                                  | k         | 120 | 4,77      | 2,19 | <u>3,39</u>         |
| keine Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP  | i         | 147 | 5,26      | 2,18 |                     |
|                                                  | k         | 54  | 4,57      | 2,02 | <u>2,09</u><br>.... |
| keine eigene Fachschul- oder Hochschulausbildung | i         | 171 | 5,53      | 2,25 |                     |
|                                                  | k         | 80  | 4,60      | 2,23 | <u>3,20</u>         |
| eigene Fachschulausbildung                       | i         | 92  | 5,50      | 2,25 |                     |
|                                                  | k         | 49  | 4,58      | 2,08 | <u>2,43</u><br>.... |
| eigene Hochschulausbildung                       | i         | 130 | 5,15      | 2,17 |                     |
|                                                  | k         | 39  | 4,65      | 1,92 | n.s.                |

1) i = internorientierte Funktionsbereiche  
k = kundenorientierte Funktionsbereiche



wird die Art der Branchen bedeutend höher eingestuft als in den anderen Wirtschaftszweigen.

Um unsere Hypothese 6.1 zu überprüfen, haben wir wieder nacheinander verschiedene Variablen konstant gehalten.

Wie Tabelle 23 zeigt, verstärken einige Bedingungen die Unterschiede zwischen den intern- und den kundenorientierten Funktionsbereichen, während andere diese abschwächen. Unter allen Bedingungen wird aber der Ausbildung für die Organisation, das Personalwesen und das Rechnungswesen eine größere Bedeutung beigemessen als für den Einkauf und den Verkauf, auch wenn die Unterschiede unter drei Bedingungen nicht mehr signifikant sind. Bei höheren Führungspositionen scheint allerdings für die internorientierten Funktionsbereiche die Bedeutung der Ausbildung abzunehmen und diejenige der Berufserfahrung zuzunehmen, während es für die kundenorientierten Funktionsbereiche umgekehrt zu sein scheint. Genauso scheinen Befragte mit einer eigenen Hochschulausbildung die Bedeutung der Ausbildung gegenüber der Berufserfahrung nicht wesentlich höher einzuschätzen. Entsprechend den Ergebnissen können wir unsere Hypothesen folgendermaßen präzisieren:

H 6.11<sup>+</sup>) Für überwiegend internorientierte Funktionsbereiche hat die Ausbildung eine größere Bedeutung als für überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche, wenn es sich nicht um höhere Führungspositionen und bei den Befragten nicht um Hochschulabsolventen handelt.

H 6.21<sup>+</sup>) Für überwiegend kundenorientierte Funktionsbereiche hat die Berufserfahrung eine größere Bedeutung als für überwiegend internorientierte Funktionsbereiche, wenn es sich nicht um höhere Führungspositionen und bei den Befragten nicht um Hochschulabsolventen handelt.

Dieser Abschnitt hat gezeigt, daß für die Organisation, das Personalwesen und das Rechnungswesen nicht nur ein höheres Ausbildungsniveau verlangt wird als für den Ein-

kauf und den Verkauf, sondern der Art und Dauer der Ausbildung für die erste Gruppe von Funktionsbereichen im allgemeinen auch eine größere Bedeutung zugeordnet wird als für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche. Berücksichtigt man nur die Indikatoren der Berufserfahrung, so hat für alle Funktionsbereiche der Umfang der Befugnisse in früheren Positionen die größte Bedeutung. Demgegenüber wird die Dauer der Berufstätigkeit relativ niedrig eingeschätzt. Bei einer Aufgliederung nach Wirtschaftszweigen zeigt sich auch in diesem Abschnitt die besondere Bedeutung einer branchenspezifischen Berufstätigkeit für Kreditinstitute im Gegensatz zu den anderen Wirtschaftszweigen.

#### 4.4 Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen und von Grundkenntnissen

In den Abschnitten 4.2 und 4.3 haben wir uns mit den Arten von Erwartungen beschäftigt, von denen sich Fachkenntnisse ableiten lassen. Die beiden folgenden Abschnitte enthalten demgegenüber diejenigen Fachkenntnisse, die wir in unserer Untersuchung direkt erhoben haben. Dabei werden wir zuerst auf die speziellen Fachkenntnisse und anschließend auf die Grundkenntnisse eingehen, die von Inhabern der Modellpositionen verlangt werden.

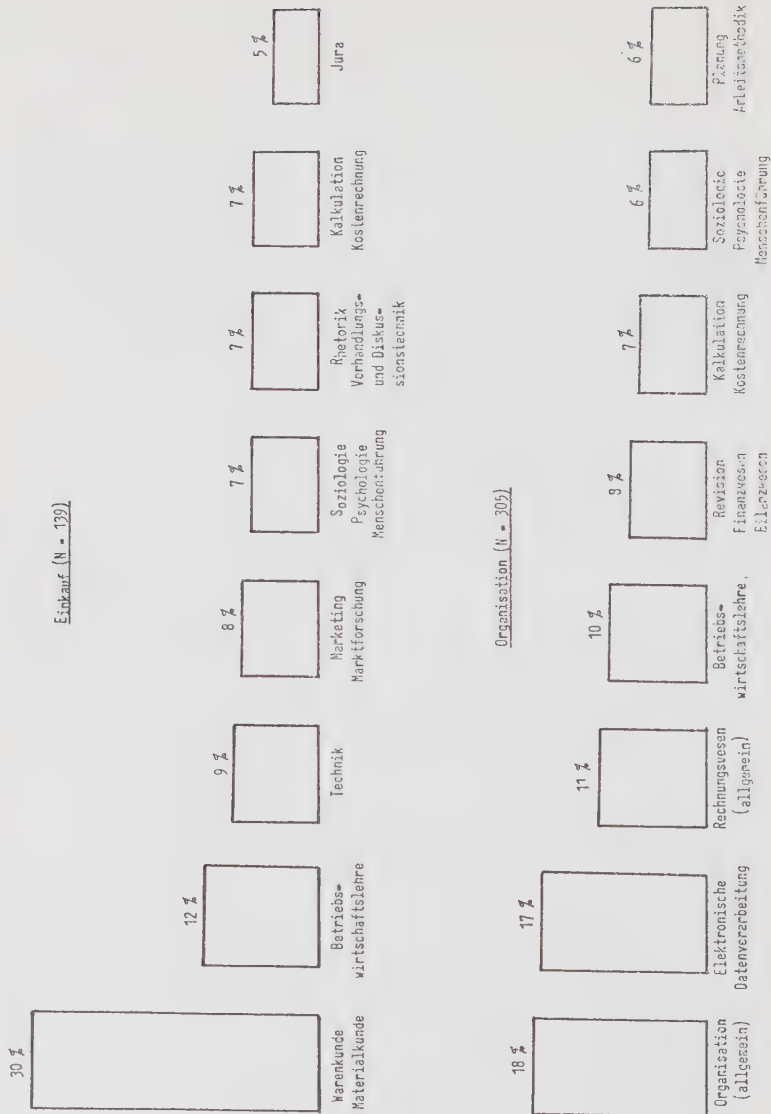
##### 4.41 Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen

Bei den speziellen Fachkenntnissen sollten die Befragten jeweils die drei angeben, die sie als die wichtigsten für den Inhaber der Modellposition ansehen.<sup>1)</sup> In Abbildung 10 sind jeweils die acht Arten von speziellen Fachkenntnissen

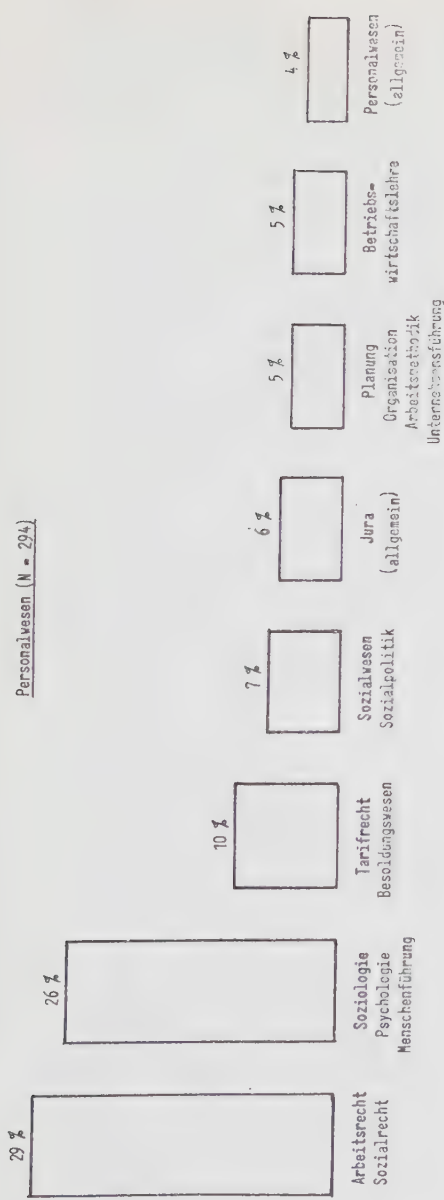
---

1) Vgl. Frage Nr. 9 und 10.

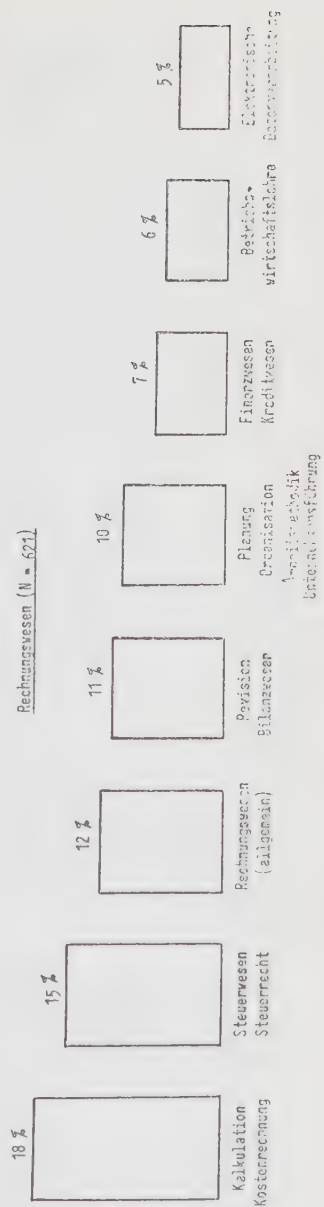
Abb. 10: Bedeutung spezieller Fachkenntnisse nach Funktionsbereichen (in v. H.)



Personalwesen (N = 294)



Rechnungswesen (N = 621)



Unternehmensführung (N = 104)

18 %

Finanzwesen  
Bilanzwesen  
Steuerveresen

15 %

Technik

11 %

Betriebs-  
wirtschaftslehre

10 %

Sozialpolitik  
Volkswirtschafts-  
lehre und -politik

8 %

Soziologie  
Psychologie  
Menschenführung

6 %

Unternehmensführung

6 %

Organisation  
Arbeitsmethodik

6 %

Kalkulation  
Kostenrechnung

14 %

Soziologie  
Psychologie  
Menschenführung

11 %

Marketing  
Marktforschung

10 %

Verkauf  
(allgemein)

9 %

Warenkunde  
Materialkunde

8 %

Technik

7 %

Werbung  
Kundenpflege

7 %

fremdsprachen

6 %

Planung  
Organisation  
Arbeitsmethodik  
Unternehmensführung

aufgeführt, die für die einzelnen Funktionsbereiche am häufigsten genannt worden sind.<sup>1)</sup>

Die Abbildung 10 bestätigt unsere bisherigen Ergebnisse, daß die verlangten Fachkenntnisse vor allem funktionsabhängig sind. So werden für die einzelnen Funktionsbereiche teilweise sehr unterschiedliche spezielle Fachkenntnisse am häufigsten genannt. Während z.B. McLENNAN in seiner Untersuchung auch zu dem Ergebnis kommt, daß für bestimmte Funktionsbereiche einzelne Kenntnisse stärker betont werden als für andere Funktionsbereiche,<sup>2)</sup> berücksichtigen viele Autoren bei ihren Forderungen nach bestimmten Fachkenntnissen den Funktionsbereich nicht,<sup>3)</sup> wodurch ihre Aussagen stark beeinträchtigt werden.

Vor allem die häufig erhobene undifferenzierte Forderung nach Kenntnissen in Elektronischer Datenverarbeitung können wir aufgrund unserer Ergebnisse nicht bestätigen. Dies zeigte sich auch schon bei den verlangten Fächern, in denen Absolventen von berufsbildenden Schulen ausgebildet sein sollen.<sup>4)</sup> Während für die Organisation (17 %) spe-

- 
- 1) Die Angaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der Nennungen für den jeweiligen Funktionsbereich. Da nicht von allen Befragten drei spezielle Fachkenntnisse angegeben worden sind, entspricht die Gesamtzahl der Nennungen nicht der dreifachen Zahl der Befragten des jeweiligen Funktionsbereiches.
  - 2) Vgl.: McLENNAN, Kenneth, *Managerial Skill and Knowledge*, a.a.O., S. 44 und S. 65.
  - 3) Vgl. z.B.: *Aktion Wirtschaftsstudium*, So machen Sie Karriere, a.a.O., S. 74 f. - FRIEAUFF, Fritz L., *Zu wenig Platz für Wirtschaftsakademiker. Die Universitäten produzieren am Markt vorbei - Die Konkurrenz mit versierten Praktikern wird härter*, in: *Der Volkswirt*, 22. Jg., Nr. 16, 1968, S. 16 f.
  - 4) Vgl. Tab. 18 auf S. 158 f.

zielle Fachkenntnisse auf dem Gebiet der Elektronischen Datenverarbeitung sehr wichtig sind und für das Rechnungswesen (5 %) als wichtig angesehen werden, werden sie für die anderen vier Funktionsbereiche kaum verlangt.

Eine besondere Bedeutung scheinen für den Einkauf spezielle Fachkenntnisse in Waren- und Materialkunde, und für das Personalwesen solche in Arbeits- und Sozialrecht sowie in Soziologie, Psychologie und Menschenführung zu haben. Diese Fachkenntnisse werden sowohl im Vergleich zu den anderen Fachkenntnissen dieser beiden Funktionsbereiche als auch im Vergleich zu denjenigen der anderen Funktionsbereiche bedeutend häufiger genannt.

Einige Fachkenntnisse scheinen aber auch für die Funktionsbereiche eine ähnlich große Bedeutung zu haben. So befinden sich jeweils für fünf Funktionsbereiche z.B. die Betriebswirtschaftslehre, die Soziologie und Psychologie oder die Organisation unter den acht am häufigsten genannten Fachkenntnissen.

Auch bei den speziellen Fachkenntnissen zeigt sich, daß von den Inhabern der Modellpositionen teilweise Fachkenntnisse verlangt werden, die z.Zt. an den berufsbildenden Schulen nur unzureichend vermittelt werden, wie z.B. Marketing, Rhetorik, Verhandlungs- und Diskussionstechnik, Elektronische Datenverarbeitung, Planung, Arbeitsmethodik oder Unternehmensführung. Diese und andere spezielle Fachkenntnisse muß man sich folglich während der Berufstätigkeit oder durch den Besuch von Weiterbildungskursen aneignen.



#### 4.42 Bedeutung von Grundkenntnissen

##### 4.421 Identifikation von Kenntnisfaktoren

Um zu überprüfen, ob den von uns verwendeten sechsundzwanzig Items für die Grundkenntnisse gemeinsame Faktoren zugrunde liegen, haben wir diese Daten faktoranalysiert.<sup>1)</sup>

Aus den Korrelationen zwischen den Rohdaten konnten wir insgesamt neun Faktoren extrahieren, die den THURSTONE Bedingungen genügen.<sup>2)</sup> Im einzelnen hatten die Items bei den folgenden Faktoren die höchsten Ladungen:

|                                                 | Faktor-<br>ladung | $h^2$ |
|-------------------------------------------------|-------------------|-------|
| <u>I. Faktor:</u>                               |                   |       |
| Marktbeobachtung                                | 0,68              | 0,59  |
| Wirtschaftliche Verflechtungen der Unternehmen  | 0,67              | 0,61  |
| Europa und Gemeinsamer Markt                    | 0,67              | 0,65  |
| Konjunkturentwicklung in der BRD                | 0,62              | 0,63  |
| <u>II. Faktor:</u>                              |                   |       |
| Personalwerbung und Personalbeschaffung         | 0,75              | 0,60  |
| Einstellung und Entlassung von Personal         | 0,75              | 0,63  |
| Tarifwesen                                      | 0,68              | 0,58  |
| Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmungsorgane | 0,47              | 0,46  |
| Beurteilungswesen                               | 0,32              | 0,41  |

---

1) Vgl. Frage Nr. 14, Karte 6.

2) Vgl. Tab. 5 im Anhang: Korrelationsmatrix,  
Tab. 6 im Anhang: Faktorenmatrix.  
Die Faktorenanalyse wurde mit den Daten aller  
695 Befragten gerechnet.

|                                               | Faktor-<br>ladung | $h^2$ |
|-----------------------------------------------|-------------------|-------|
| <u>III. Faktor:</u>                           |                   |       |
| Führung und menschliche Beziehungen           | 0,75              | 0,66  |
| Entscheidung                                  | 0,64              | 0,65  |
| <u>IV. Faktor:</u>                            |                   |       |
| Unfallverhütung                               | 0,71              | 0,55  |
| Betriebliches Vorschlagswesen                 | 0,66              | 0,54  |
| <u>V. Faktor:</u>                             |                   |       |
| Public Relations                              | 0,64              | 0,55  |
| Verschiedene Wirtschaftsbereiche und Branchen | 0,60              | 0,56  |
| Verbände, Kammern, Behörden                   | 0,57              | 0,48  |
| <u>VI. Faktor:</u>                            |                   |       |
| Operations Research                           | 0,81              | 0,70  |
| <u>VII. Faktor:</u>                           |                   |       |
| Aus- und Weiterbildung                        | 0,72              | 0,57  |
| Einarbeitung von Personal                     | 0,54              | 0,44  |
| <u>VIII. Faktor:</u>                          |                   |       |
| Verwaltungstechnik                            | 0,67              | 0,57  |
| Technik                                       | 0,65              | 0,61  |
| <u>IX. Faktor:</u>                            |                   |       |
| Organisation                                  | 0,65              | 0,58  |
| Planung                                       | 0,58              | 0,40  |
| Kommunikation                                 | 0,51              | 0,49  |
| EDV                                           | 0,44              | 0,54  |
| Kontrolle                                     | 0,37              | 0,43  |

Bei der Erhebung der Daten hatten wir die sechszwanzig Items drei großen Bereichen von Grundkenntnissen zugeordnet, und zwar:

- Bereich I: Gesamtunternehmen
- Bereich II: Personal- und Sozialwesen  
des Unternehmens
- Bereich III: Unternehmen und Umwelt

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen, daß diese Einteilung gerechtfertigt war. Jeder Bereich kann auf Faktoren zurückgeführt werden, die keinem anderen Bereich zugrunde liegen. So ist jedes Item nur mit Items des gleichen Bereichs auf demselben Faktor hoch geladen. Alle Items des I. Bereichs lassen sich auf den III., VI., VIII. oder IX. Faktor zurückführen. Die Items, die Grundkenntnisse auf dem Gebiet des Personal- und Sozialwesens betreffen, sind auf dem II., IV. oder VII. Faktor hoch geladen und den Items des III. Bereichs liegen der I. oder V. Faktor zugrunde.

Die neun Kenntnisfaktoren bezeichnen wir folgendermaßen:

- I. Faktor: Volkswirtschaftspolitik
- II. Faktor: Personalpolitik
- III. Faktor: Führungswissen
- IV. Faktor: Betriebliches Sozialwesen
- V. Faktor: Public Relations
- VI. Faktor: Operations Research
- VII. Faktor: Personalbetreuung
- VIII. Faktor: Technik
- IX. Faktor: Administration

Im folgenden Abschnitt werden wir untersuchen, welchen Einfluß der Funktionsbereich und die Positionshöhe der Modellposition auf die Bedeutung der neun Faktoren und der einzelnen Grundkenntnisse haben.

#### 4.422 Einfluß des Funktionsbereiches und der Positionshöhe auf die Bedeutung von Grundkenntnissen

Bevor wir auf die Bedeutung der Grundkenntnisse für die einzelnen Funktionsbereiche sowie für mittlere und höhere Führungspositionen eingehen, wollen wir kurz die Bedeutung erläutern, die ihnen von den Befragten insgesamt beigemessen wird. In den Tabellen 24 und 25 haben wir die Grundkenntnisse nach der Häufigkeit aufgeführt, mit der sie als unbedingt notwendig bzw. als unbedingt notwendig und sehr wichtig bezeichnet worden sind.

In beiden Tabellen stehen die Grundkenntnisse auf den Gebieten der Führung und Entscheidung auf den beiden ersten Plätzen. Da auch der Abstand gegenüber den anderen Grundkenntnissen sehr groß ist, scheint beiden Arten von Grundkenntnissen eindeutig die größte Bedeutung zuzukommen. Auch in der Reihenfolge der anderen Grundkenntnisse ergeben sich in den beiden Tabellen keine großen Unterschiede.

Abweichungen ergeben sich aber für die Funktionsbereiche bei den Grundkenntnissen, die am häufigsten als unbedingt notwendig bezeichnet worden sind.

Die große Bedeutung, die allgemein den Grundkenntnissen auf den Gebieten der Führung und der Entscheidung beigemessen wird, zeigt sich auch bei einer Aufgliederung nach Funktionsbereichen. Mit einer Ausnahme gehören beide Items für alle sechs Funktionsbereiche zu den fünf Grundkenntnissen, die am häufigsten als unbedingt notwendig angesehen werden. Bei den anderen Grundkenntnissen gleichen sich die Erwartungen am stärksten für die Organisation und das Rechnungswesen. Für beide spielen Kenntnisse auf den Gebieten der Organisation, der Planung und der Elektronischen Datenverarbeitung eine besondere Rolle. Dieses Ergebnis

Tab. 24: Grundkenntnisse, die als unbedingt notwendig angesehen werden, nach der Häufigkeit ihrer Nennung (N = 695, in v.H.)

|                                                 | %  |
|-------------------------------------------------|----|
| Führung und menschliche Beziehungen             | 48 |
| Entscheidung                                    | 37 |
| Marktbeobachtung                                | 22 |
| Organisation                                    | 21 |
| Einstellung und Entlassung von Personal         | 17 |
| Planung                                         | 17 |
| Beurteilungswesen                               | 17 |
| EDV                                             | 16 |
| Tarifwesen                                      | 15 |
| Konjunkturentwicklung in der BRD                | 13 |
| Personalwerbung und Personalbeschaffung         | 13 |
| Kommunikation                                   | 13 |
| Aus- und Weiterbildung                          | 11 |
| Einarbeitung von Personal                       | 11 |
| Verwaltungstechnik                              | 10 |
| Kontrolle                                       | 9  |
| Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmungsorgane | 9  |
| Europa und Gemeinsamer Markt                    | 6  |
| Public Relations                                | 5  |
| Verbände, Kammern, Behörden                     | 5  |
| Technik                                         | 5  |
| Wirtschaftliche Verflechtungen der Unternehmen  | 5  |
| Unfallverhütung                                 | 3  |
| Operations Research                             | 3  |
| Verschiedene Wirtschaftsbereiche und Branchen   | 3  |
| Betriebliches Vorschlagswesen                   | 2  |

Tab. 25: Grundkenntnisse, die als unbedingt notwendig und sehr wichtig angesehen werden, nach der Häufigkeit ihrer Nennung (N = 695, in v.H.)

|                                                 | %  |
|-------------------------------------------------|----|
| Führung und menschliche Beziehungen             | 85 |
| Entscheidung                                    | 77 |
| Organisation                                    | 57 |
| Beurteilungswesen                               | 47 |
| Marktbeobachtung                                | 44 |
| Aus- und Weiterbildung                          | 43 |
| Planung                                         | 43 |
| Konjunkturentwicklung in der BRD                | 42 |
| Einarbeitung von Personal                       | 41 |
| Einstellung und Entlassung von Personal         | 40 |
| EDV                                             | 37 |
| Kommunikation                                   | 34 |
| Kontrolle                                       | 34 |
| Tarifwesen                                      | 30 |
| Personalwerbung und Personalbeschaffung         | 28 |
| Verwaltungstechnik                              | 27 |
| Europa und Gemeinsamer Markt                    | 25 |
| Wirtschaftliche Verflechtungen der Unternehmen  | 24 |
| Public Relations                                | 22 |
| Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmungsorgane | 22 |
| Betriebliches Vorschlagswesen                   | 19 |
| Verbände, Kammern, Behörden                     | 19 |
| Operations Research                             | 18 |
| Verschiedene Wirtschaftsbereiche und Branchen   | 17 |
| Technik                                         | 17 |
| Unfallverhütung                                 | 9  |

Tab. 26: Die fünf am häufigsten als unbedingt notwendig genannten Grundkenntnisse nach Funktionsbereichen (in v.H.)

Einkauf (N = 60)

|                                                             |      |
|-------------------------------------------------------------|------|
| 1. Marktbeobachtung, Verbraucher- und Konkurrentenverhalten | 45 % |
| 2. Führung                                                  | 37 % |
| 3. Technik                                                  | 19 % |
| 4. Entscheidung                                             | 19 % |
| 5. Verwaltungstechnik                                       | 15 % |
| Einarbeitung von Personal                                   | 15 % |
| Konjunkturentwicklung in der BRD                            | 15 % |

Organisation (N = 114)

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| 1. Organisation                    | 45 % |
| 2. Elektronische Datenverarbeitung | 44 % |
| 3. Entscheidung                    | 43 % |
| 4. Führung                         | 37 % |
| 5. Planung                         | 33 % |

Personalwesen (N = 114)

|                                                                                  |      |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Führung                                                                       | 74 % |
| 2. Einstellung und Entlassung von Personal                                       | 67 % |
| 3. Personalwerbung und Personalbeschaffung                                       | 63 % |
| 4. Tarifwesen, d.h. Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Arbeitszeitregelung, usw. | 61 % |
| 5. Beurteilungswesen                                                             | 42 % |

Rechnungswesen (N = 233)

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| 1. Führung                         | 42 % |
| 2. Entscheidung                    | 37 % |
| 3. Planung                         | 21 % |
| 4. Organisation                    | 19 % |
| 5. Elektronische Datenverarbeitung | 19 % |

Unternehmensführung (N = 40)

|                                                             |      |
|-------------------------------------------------------------|------|
| 1. Führung                                                  | 53 % |
| 2. Entscheidung                                             | 43 % |
| 3. Marktbeobachtung, Verbraucher- und Konkurrentenverhalten | 35 % |
| 4. Konjunkturentwicklung in der BRD                         | 23 % |
| 5. Planung                                                  | 20 % |
| Einstellung und Entlassung von Personal                     | 20 % |

Verkauf (N = 134)

|                                                             |      |
|-------------------------------------------------------------|------|
| 1. Marktbeobachtung, Verbraucher- und Konkurrentenverhalten | 59 % |
| 2. Führung                                                  | 47 % |
| 3. Entscheidung                                             | 43 % |
| 4. Konjunkturentwicklung in der BRD                         | 19 % |
| 5. Europa und Gemeinsamer Markt                             | 18 % |



stimmt auch mit unseren Ergebnissen bei den speziellen Fachkenntnissen überein. Für das Personalwesen haben erwartungsgemäß die Kenntnisse auf dem Gebiet des Personal- und Sozialwesens die größte Bedeutung. Einige Kenntnisse aus dem Bereich Unternehmen und Umwelt werden für den Einkauf, die Unternehmensführung und den Verkauf sehr häufig als unbedingt notwendig angesehen.

Um den Einfluß des Funktionsbereiches und der Positionshöhe von MP auf die Bedeutung der Grundkenntnisse genauer zu überprüfen, haben wir eine zweifaktorielle Varianzanalyse durchgeführt. Dabei haben wir die Faktorenwerte der Befragten für jeden der neun Faktoren benutzt.<sup>1)</sup> Tabelle 27 zeigt die F-Werte für die neun Faktoren, getrennt nach den Quellen der Varianz.

Tabelle 27 zeigt, daß zwischen der Positionshöhe und dem Funktionsbereich keine wesentliche Interaktion besteht. Das gemeinsame Auftreten dieser beiden Variablen trägt somit nicht zur Erklärung der Varianz bei den Faktorenwerten bei. Vergleicht man dagegen den getrennten Einfluß von Positionshöhe und Funktionsbereich, so ergibt sich auch bei den Kenntnissfaktoren ein bedeutend größerer Einfluß des Funktionsbereiches. Während zwischen den Funktionsbereichen bei sechs Faktoren signifikante Unterschiede bestehen, ist dies zwischen mittleren und höheren Führungspositionen nur bei drei Faktoren der Fall. Außerdem ist das Signifikanzniveau mit einer Ausnahme bei den F-Werten der Funktionsbereiche höher als bei den F-Werten der Positionshöhen. Keinen großen Einfluß scheint der Funktionsbereich auf die Bedeutung von Grundkenntnissen auf den Gebieten

---

1) Zur Berechnung der Faktorenwerte vergleiche unsere Ausführungen auf S. 93.

Tab. 27: F-Werte für die neun Kenntnisfaktoren nach Quellen der Varianz

| Kenntnis-<br>faktor | Quelle der Varianz                              |                                            |                         |
|---------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|
|                     | Zwischen den<br>Positions-<br>höhen<br>(Fg = 1) | Zwischen den<br>F-Bereichen 1)<br>(Fg = 3) | Interaktion<br>(Fg = 3) |
| I. Faktor           | 0,08                                            | 0,50                                       | 1,24                    |
| II. Faktor          | 4,22                                            | <u>16,51</u>                               | 2,58                    |
| III. Faktor         | <u>15,11</u>                                    | <u>4,07</u>                                | 0,96                    |
| IV. Faktor          | 0,40                                            | <u>15,04</u>                               | 0,91                    |
| V. Faktor           | 2,81                                            | <u>12,64</u>                               | 1,17                    |
| VI. Faktor          | 4,15                                            | <u>13,24</u>                               | 0,34                    |
| VII. Faktor         | 1,41                                            | 1,96                                       | 1,14                    |
| VIII. Faktor        | 1,61                                            | 0,87                                       | 0,60                    |
| IX. Faktor          | 2,92                                            | <u>36,27</u>                               | 1,96                    |

- 1) Um die Differenzen zwischen den Zellhäufigkeiten zu verringern, haben wir die Faktorenwerte für den Einkauf und Verkauf und diejenigen für das Rechnungswesen und die Unternehmensführung zusammengefaßt. Die Grundlage für die zweifaktorielle Varianzanalyse waren somit acht Zellen mit unterschiedlichen Zellhäufigkeiten. Die Freiheitsgrade für die unerklärte Varianz innerhalb der Gruppen betragen:  $695 - 8 = 687$ .

der Volkswirtschaftspolitik (I. Faktor), der Personalbetreuung (VII. Faktor) und der Technik (VIII. Faktor) zu haben. Bei diesen drei Faktoren sind die F-Werte der Funktionsbereiche genauso wie diejenigen der Positionshöhen nicht signifikant.

Eine Abweichung von der allgemeinen Tendenz stellen die Ergebnisse des III. Faktors dar. Bei diesem Faktor trägt die Positionshöhe stärker zur Erklärung der Varianz bei als der Funktionsbereich. Die Bedeutung von Führungswissen (III. Faktor) scheint somit für mittlere und höhere Führungspositionen unterschiedlicher zu sein als für die einzelnen Funktionsbereiche. Um diese Vermutung genauer zu überprüfen, haben wir mit Hilfe des Kolmogorov-Smirnov Tests untersucht, ob für die beiden Items des III. Faktors (Führung und Entscheidung) zwischen den Rohdaten der beiden Positionshöhen und der sechs Funktionsbereiche signifikante Unterschiede bestehen.

Zwischen mittleren und höheren Führungspositionen sind bei den Grundkenntnissen sowohl auf dem Gebiet der Führung als auch auf dem Gebiet der Entscheidung signifikante Unterschiede auf dem 5 %-Niveau vorhanden. Für höhere Führungspositionen haben Grundkenntnisse auf beiden Gebieten eine größere Bedeutung als für mittlere Führungspositionen. Bei den Funktionsbereichen bestehen bei der Führung nur zwischen dem Personalwesen und den anderen Funktionsbereichen signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %-Niveau. Die Tatsache, daß erstens beim Personalwesen das Signifikanzniveau sehr hoch ist und zweitens zwischen den anderen Funktionsbereichen keine signifikanten Unterschiede bestehen, läßt den Schluß zu, daß das Personalwesen bei diesen Grundkenntnissen eine Sonderstellung einnimmt. Für

das Personalwesen gelten Kenntnisse auf dem Gebiet der Führung und der menschlichen Beziehungen weniger als allgemeine Grundkenntnisse, sondern eher als spezielle Fachkenntnisse. Das zeigt sich z.B. darin, daß für das Personalwesen 74 % der Befragten diese Kenntnisse für unbedingt notwendig halten, gegenüber nur durchschnittlich 42 % für die anderen Funktionsbereiche.<sup>1)</sup>

Bei den Grundkenntnissen auf dem Gebiet der Entscheidung bestehen nur zwischen dem Einkauf und zwei anderen Funktionsbereichen signifikante Unterschiede auf dem 5 %-Niveau. Für den Einkauf halten nur 19 % der Befragten diese Grundkenntnisse für unbedingt notwendig, gegenüber durchschnittlich 38 % für die anderen Funktionsbereiche. Da es sich bei sechs der acht untersuchten Modellpositionen im Einkauf um mittlere Führungspositionen handelt, glauben wir, daß die geringere Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet der Entscheidung weniger durch den Funktionsbereich Einkauf als durch die mittlere Führungsposition verursacht worden ist.

Zusammenfassend kann man sagen, daß Grundkenntnisse auf dem Gebiet des Führungswissens erstens für Führungskräfte in allen Funktionsbereichen etwa die gleiche Bedeutung haben. Zweitens werden diese Grundkenntnisse im allgemeinen für wichtiger gehalten als solche auf anderen Gebieten.<sup>2)</sup> Drittens nimmt die Bedeutung des Führungswissens mit der Positionshöhe zu. Entsprechend können wir die folgende Hypothese formulieren:

H 7 Je höher die Führungsposition, um so größer ist die Bedeutung des Führungswissens.

---

1) Vgl. Tab. 26 auf S. 193 f.

2) Vgl. Tab. 26 auf S. 193 f.

Um festzustellen, auf welche Funktionsbereiche die Unterschiede bei den Kenntnisfaktoren hauptsächlich zurückzuführen sind, haben wir bei den Rohdaten der einzelnen Grundkenntnisse für jedes Paar von Funktionsbereichen den Kolmogorov-Smirnov Test angewendet. In Tabelle 28 sind alle diejenigen Grundkenntnisse aufgeführt, bei denen zwischen einem bestimmten Funktionsbereich und mindestens vier anderen Funktionsbereichen signifikante Unterschiede bestehen.<sup>1)</sup>

Tabelle 28 zeigt, daß für die Organisation Grundkenntnisse auf dem Gebiet der Administration, für das Personalwesen auf dem der Personalpolitik und für den Verkauf auf dem Gebiet der Volkswirtschaftspolitik eine wesentlich höhere Bedeutung haben als für die anderen Funktionsbereiche. Damit sind diese Grundkenntnisse nicht nur, wie wir weiter oben festgestellt haben, für den jeweiligen Funktionsbereich sehr wichtig,<sup>2)</sup> sondern haben für ihn auch im Verhältnis zu den anderen Funktionsbereichen eine wesentlich größere Bedeutung.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 46 bis 71.

2) Vgl. Tabelle 26 auf S. 193 f.

Tab. 28: Grundkenntnisse, die für bestimmte Funktionsbereiche eine wesentlich größere Bedeutung haben als für mindestens vier andere Funktionsbereiche

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Einkauf:             | Technik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Organisation:        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Elektronische Datenverarbeitung</li><li>2. Organisation</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Personalwesen:       | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Führung und menschliche Beziehungen</li><li>2. Unfallverhütung</li><li>3. Einstellung und Entlassung von Personal</li><li>4. Aus- und Weiterbildung</li><li>5. Personalwerbung und Personalbeschaffung</li><li>6. Tarifwesen</li><li>7. Beurteilungswesen</li><li>8. Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmungsorgane</li><li>9. Verbände, Kammern, Behörden</li></ol> |
| Unternehmensführung: | Beurteilungswesen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Verkauf:             | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Public Relations</li><li>2. Marktbeobachtung</li><li>3. Europa und Gemeinsamer Markt</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                        |

#### 4.5 Zusammenfassung

In dem abgeschlossenen Kapitel haben wir uns mit den Erwartungen an die Fachkenntnisse der Modellpositionsinhaber beschäftigt. Dabei hat sich gezeigt, daß der Funktionsbereich der Modellposition bei fast allen Erwartungen den größten Einfluß ausübt. Demgegenüber führt die Positionshöhe der Modellposition nur in wenigen Fällen zu signifikanten Unterschieden bei den Erwartungen. Neben dem Funktionsbereich scheint der Wirtschaftszweig des untersuchten Unternehmens die Erwartungen an die Fachkenntnisse auch noch relativ stark zu beeinflussen. Dies gilt vor allem für einige Stufen des Ausbildungs- und Berufsweges. Dagegen scheint der Einfluß der Betriebsgröße des untersuchten Unternehmens relativ unbedeutend zu sein.

Im einzelnen lassen sich die wichtigsten Ergebnisse unserer bisherigen Analyse folgendermaßen zusammenfassen:

Für den Einkauf und Verkauf sind sowohl das verlangte Ausbildungsniveau als auch die Bedeutung, die der Art und Dauer der Ausbildung beigemessen wird, relativ niedrig. Demgegenüber spielt die Berufserfahrung eine große Rolle. Dies zeigt sich für den Einkauf vor allem in der Betonung einer langen praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule und für den Verkauf vor allem in der Hervorhebung einer funktions- und branchenspezifischen inländischen Berufstätigkeit. Außerdem wird für den Einkauf und den Verkauf häufiger eine zusätzliche Berufstätigkeit im Ausland verlangt als für die anderen Funktionsbereiche. Führungskräfte in beiden Funktionsbereichen sollen vor allem Fachkenntnisse in Marktforschung und Marketing, in Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre und in Rhetorik besitzen. Für den Einkauf sind weiterhin noch Fachkenntnisse in Wa-

ren- und Stoffkunde und für den Verkauf solche in Soziologie und Psychologie sowie in Volkswirtschaftslehre sehr wichtig.

Für die Organisation und das Rechnungswesen werden vor allem Absolventen von Höheren Fachschulen und von Hochschulen mit einer wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung verlangt. Während der Ausbildung sollen sie Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Allgemeine Volkswirtschaftslehre und Elektronische Datenverarbeitung studieren. Für die Organisation haben außerdem Fachkenntnisse in Betriebswirtschaftlicher Organisationslehre und Planung und für das Rechnungswesen solche in Steuerwesen und Steuerrecht sowie in Kostenrechnung und Bilanzwesen eine große Bedeutung.

Für das Personalwesen werden Hochschulabsolventen bevorzugt, die außer Betriebswirtschaftslehre oder Volkswirtschaftslehre auch Jura und/oder Soziologie und Psychologie studiert haben. Die Berufserfahrung spielt eine relativ geringe Rolle, was z.B. in einer geringen praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule zum Ausdruck kommt. Besonders wichtige Fachkenntnisse für das Personalwesen sind Arbeits- und Sozialrecht, Psychologie und Soziologie sowie Tarifrecht und Besoldungswesen.

Das höchste Ausbildungsniveau sollen Führungskräfte in der Unternehmensführung haben. Von ihnen werden neben betriebswirtschaftlichen häufig technische und volkswirtschaftliche Kenntnisse verlangt.

Für alle Funktionsbereiche scheinen erstens der Umfang der Befugnisse und Verantwortung der früheren Positionen, zweitens Kenntnisse in Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre und drittens Grundkenntnisse auf den Gebieten der Führung und Entscheidung eine große Bedeutung zu haben.



Bei einem Vergleich von mittleren und höheren Führungspositionen zeigt sich hauptsächlich, daß für höhere Führungspositionen erstens ein höheres Ausbildungsniveau verlangt wird und zweitens das Führungswissen eine größere Bedeutung hat als für mittlere Führungspositionen.

Die Wirtschaftszweige beeinflussen vor allem die Art der Berufstätigkeit. Am stärksten wird für Kreditinstitute eine branchenspezifische Berufstätigkeit verlangt. Das höchste Ausbildungsniveau sowohl an allgemeinbildenden als auch an berufsbildenden Schulen wird für Versicherungen gewünscht. Für die Industrie wird an berufsbildenden Schulen ebenfalls ein wesentlich höheres Ausbildungsniveau verlangt als für Kreditinstitute und für den Handel.

## 5. Kapitel

### Erwartungen an die Fähigkeiten von Führungskräften

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels beschäftigen wir uns mit den nominalen und operationalen Definitionen der Fähigkeiten. Der zweite Abschnitt enthält die Bedeutung verschiedener Fähigkeitsgruppen für die Inhaber der Modellpositionen. Dabei werden wir nacheinander den Einfluß einiger unserer unabhängigen Variablen auf die Bedeutung der Fähigkeitsgruppen untersuchen. Im dritten Abschnitt beschäftigen wir uns dann mit der Bedeutung einzelner Fähigkeiten, wobei wir vor allem auf ihre unterschiedliche Bedeutung für die einzelnen Funktionsbereiche und Positionshöhen von MP eingehen werden.

### 5.1 Nominale und operationale Definitionen der Fähigkeiten

Die Kennzeichnung der individuellen Merkmale, die wir als "Fähigkeiten" bezeichnet haben, ist weder in der deutsch- noch in der englischsprachigen Literatur einheitlich. So werden in der deutschsprachigen Literatur z.B. die Begriffe "Fähigkeiten", "Fertigkeiten", "Begabungen" oder "Talente" und in der englischsprachigen Literatur z.B. die Begriffe "skills", "abilities" oder "qualities" teilweise synonym und teilweise unterschiedlich verwendet. Da aber auch bei dieser Gruppe von Begriffen die jeweils benutzten Termini häufig nicht definiert werden, bleibt ihre genaue Bedeutung meistens unklar bzw. muß vom Leser aus dem theoretischen Zusammenhang selbst abgeleitet werden. Vor allem die Autoren, die sich mit Fragen der Personalführung sowie der Arbeitsplatzbeschreibung und Arbeitsplatzbewertung beschäftigen, umgehen das Problem einer Begriffsdefinition meistens dadurch, daß sie die Gruppe der "Fähigkeiten" mit Hilfe einer Liste von einzelnen Fähigkeiten definieren.<sup>1)</sup>

Die von uns verwendete Definition der "Fähigkeiten" haben wir derjenigen von SARBIN und ALLEN angelehnt, die "skill" definieren als "a physical and psychological readiness to perform some task to some given level of competence"<sup>2)</sup>. Eine

---

1) Vgl. z.B.: GHISELLI, Edwin E., Clarence W. BROWN, *Personnel and Industrial Psychology*, a.a.O., S. 39. - HETZLER, H. W., *Die Bewertung von Bürotätigkeiten*, a.a.O. - KUBIN, Ernst, *Arbeits-, Dienstposten-, Leistungs- und Verhaltensbewertung in öffentlichen Verwaltungen*, a.a.O. - MINER, John B., *Personnel Psychology*, London 1969, S. 83 ff. - NUTZHORN, Horst, *Leitfaden der Arbeitsanalyse*, a.a.O., S. 41 ff. - UNGRICHT, J., *Arbeitsanforderungen und persönliche Qualifikation*, a.a.O., S. 32 ff. - TREBECK, Richard, *Die Arbeitsanalyse als Grundlage der Arbeitsgestaltung, der Auswahl und Ausbildung von Mitarbeitern und der Arbeitsbewertung*, in: MAYER, A., B. HERWIG (Hrsg.), 9. Bd. des Handbuchs der Psychologie, Betriebspsychologie, Göttingen 1961, S. 216 ff.

2) SARBIN, Theodore R., Vernon L. ALLEN, *Role Theory*, a.a.O., S. 514.

ähnliche Auffassung vertritt auch McLENNAN, wenn er "skills" definiert "... involve the practical application of knowledge and usually applied with proficiency gained through experience"<sup>1)</sup>. Entsprechend verstehen wir unter F ä h i g k e i t e n die individuellen Merkmale, die eine Person befähigen, die gestellten Aufgaben erfolgreich zu erfüllen.

Die Operationalisierung der Fähigkeiten haben wir mit Hilfe einiger geschlossener Fragen vorgenommen. Zuerst ließen wir die Befragten auf vier Fähigkeitsgruppen entsprechend ihrer Bedeutung einhundert Prozent verteilen.<sup>2)</sup>

Bei den Fähigkeitsgruppen handelt es sich um:

1. administrative Fähigkeiten
2. konzeptuelle Fähigkeiten
3. fachbezogene Fähigkeiten
4. soziale Fähigkeiten

Um bei den Befragten zu erreichen, daß sie die Frage möglichst aufgrund der gleichen Vorstellung beantworten, haben wir ihnen die folgenden Definitionen vorgegeben:<sup>3)</sup>

#### Administrative Fähigkeiten:

Fähigkeiten, die allgemein die Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle von Tätigkeiten und Aufgaben der Mitarbeiter, Abteilungen, usw. betreffen.

---

1) McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O., S. 27; vgl. auch: DAVIS, Keith, Human Relations at Work, 2. Aufl., New York, San Francisco, Toronto, London 1962, S. 116. - ALLEN, Louis A., The Management Profession, a.a.O., S. 298.

2) Vgl. Frage Nr. 20, Karte 10.  
Die Reihenfolge der Fähigkeitsgruppen wurde durch Zufall bestimmt.

3) Vgl. Frage Nr. 20, Karte 11.

### Konzeptuelle Fähigkeiten:

Fähigkeiten, die das Vermögen des schöpferischen, weitblickenden und systematischen Denkens betreffen.

### Fachbezogene Fähigkeiten:

Fähigkeiten, die speziell die Erfüllung der mit einer bestimmten Position verbundenen Aufgaben betreffen.

### Soziale Fähigkeiten:

Fähigkeiten, die den Umgang mit und das Verständnis für Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, usw. betreffen.

Die Klassifizierung der in Führungspositionen benötigten Fähigkeiten in einige wenige Gruppen hat sich in der Literatur seit der Veröffentlichung des Aufsatzes von KATZ<sup>1)</sup> immer stärker durchgesetzt. Dabei haben sich die meisten Autoren der Dreiteilung der Fähigkeiten von KATZ angeschlossen.<sup>2)</sup> Allerdings werden nicht immer die gleichen Bezeichnungen für die einzelnen Gruppen benutzt bzw. die Einzelfähigkeiten nicht immer zu den gleichen Gruppen zusammengefaßt. Während z.B. KATZ die Fähigkeiten in "technical skills", "human skills" und "conceptual skills" einteilt, bezeichnet MANN die dritte Gruppe als "administrative skills". HOELLIGE wiederum bildet aus den technischen und administrativen Fähigkeiten eine Gruppe, von der er die Gruppe der sozialen Fähigkeiten und die Gruppe der konzeptuellen Fähigkeiten unterscheidet.

- 1) Vgl.: KATZ, Robert L., Skills of an Effective Administrator. Performance Depends on Fundamental Skills Rather Than Personality Traits, in: Harvard Business Review, Bd. 33, Nr. 1, 1955, S. 33 - 42.
- 2) Vgl. z.B.: HOELLIGE, Wilfried A., Prinzipien und Systematik der Unternehmerbildung, Betriebswirtschaftliche Beilage, Neue Züricher Zeitung, Fernausgabe Nr. 246, Blatt 13/14, 7. September 1966. - MANN, Floyd C., Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization, in: DUBIN, Robert, George C. HOMANS, Floyd C. MANN, Delbert C. MILLER, Leadership and Productivity, a.a.O., S. 73 - 77. - McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O., S. 19.

Da es uns darauf ankam, möglichst homogene Gruppen von Fähigkeiten zu bilden, haben wir uns für die oben aufgeführten vier Fähigkeitsgruppen entschieden. Die in der Voruntersuchung benutzte Bezeichnung "technische Fähigkeiten" haben wir für die Hauptuntersuchung in "fachbezogene Fähigkeiten" umgeändert, da der erste Begriff häufig zu Mißverständnissen geführt hat.

Um von den Befragten auch Auskunft über die Bedeutung einzelner Fähigkeiten zu bekommen, haben wir für die Voruntersuchung eine Liste mit sechsundzwanzig Fähigkeiten erstellt, von denen jede auf einer Rating-Skala eingestuft werden sollte. Ausgewählt wurden von uns die Fähigkeiten, die in der Literatur als relevant für Führungskräfte angegeben werden. Diese deckten sich auch mit den Fähigkeiten, die in der Untersuchung des SFZ bei Mitgliedern der beiden Fachverbände BDV und VDDK am häufigsten genannt worden sind. Nach der Voruntersuchung faßten wir jeweils die Fähigkeiten zusammen, für die der Korrelationskoeffizient  $\phi$  auf dem 0,1 %-Niveau signifikant war.<sup>1)</sup> Dadurch konnten wir die endgültige Liste für die Hauptuntersuchung auf neunzehn Fähigkeiten reduzieren.

## 5.2 Bedeutung verschiedener Fähigkeitsgruppen

Faßt man die Angaben aller Befragten zusammen, so ergeben sich für die einzelnen Fähigkeitsgruppen keine sehr großen Unterschiede zwischen ihrem durchschnittlichen Anteil an den gesamten Fähigkeiten. Eine etwas größere Bedeutung scheinen allerdings die fachbezogenen und eine etwas geringere Bedeutung die sozialen Fähigkeiten zu haben.

---

1) Vgl. Frage Nr. 21, Karte 12,  
z.B. die Fähigkeiten Nr. 4, 5 oder 7.

Tab. 29: Mittelwerte und Standardabweichungen  
für den Anteil verschiedener Fähigkeits-  
gruppen an den gesamten Fähigkeiten  
(N = 674)

| Art der Fähigkeiten | $\bar{X}$ | s     |
|---------------------|-----------|-------|
| administrative      | 28,39     | 11,87 |
| konzeptuelle        | 28,94     | 12,74 |
| fachbezogene        | 30,81     | 13,26 |
| soziale             | 25,97     | 11,75 |

Bei der weiteren Analyse sind wir wieder von unserer allgemeinen Arbeitshypothese  $H_I$  ausgegangen und haben den Einfluß einiger unserer unabhängigen Variablen überprüft. Um zu zeigen, ob der Funktionsbereich, die Positionshöhe oder der Wirtschaftszweig den größten Einfluß auf den verlangten Anteil jeder Fähigkeitsgruppe an den gesamten Fähigkeiten ausübt, haben wir in Tabelle 30 jeweils die maximalen Differenzen zwischen den Mittelwerten, getrennt nach den Kontrollvariablen, gegenübergestellt.

Wie Tabelle 30 zeigt, ergeben sich für alle vier Fähigkeitsgruppen zwischen den Funktionsbereichen die größten Unterschiede. So ist z.B. für das Personalwesen der durchschnittlich verlangte Anteil der sozialen Fähigkeiten um 15,65 % höher als für die Organisation. Den geringsten Einfluß hat die Positionshöhe, wo zwischen den mittleren und höheren Führungspositionen der durchschnittlich verlangte Anteil z.B. der administrativen Fähigkeiten nur um 0,44 % differiert.

Tab. 30: Maximale Differenzen zwischen den Mittelwerten verschiedener Fähigkeitsgruppen nach drei Kontrollvariablen

| Art der Fähigkeiten | Kontrollvariable |                  |               |
|---------------------|------------------|------------------|---------------|
|                     | Funktionsbereich | Wirtschaftszweig | Positionshöhe |
| administrative      | 9,01             | 6,92             | 0,44          |
| konzeptuelle        | 12,61            | 6,65             | 2,16          |
| fachbezogene        | 8,28             | 1,87             | 2,43          |
| soziale             | 15,65            | 3,77             | 0,96          |

Das Ergebnis steht im Widerspruch zu einem Teil der Literatur, in dem vor allem auf Unterschiede zwischen verschiedenen Funktionsbereichen hingewiesen wird.<sup>1)</sup> Eine Ausnahme bildet McLENNAN, der in seiner Untersuchung teilweise große Unterschiede zwischen den Funktionsbereichen hinsichtlich der verlangten Fähigkeiten festgestellt hat.<sup>2)</sup>

Den durchschnittlich verlangten Anteil jeder Fähigkeitsgruppe an den gesamten Fähigkeiten für die einzelnen Funktionsbereiche zeigt die nächste Tabelle.

- 
- 1) Vgl. z.B.: DAVIS, Keith, Human Relations at Work, a.a.O., S. 116 ff. - HOELLIGE, Wilfried A., Prinzipien und Systematik der Unternehmerbildung, a.a.O. - MANN, Floyd C., Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization, a.a.O., S. 76 f.
- 2) Vgl.: McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O., S. 154.

Tab. 31: Mittelwerte und Standardabweichungen für den Anteil verschiedener Fähigkeitsgruppen an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen 1)

| Art der Fähigkeiten | Funktionsbereich             |                               |                               |                               |                              |                               |
|---------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
|                     | E<br>(N = 59)<br>$\bar{X}$ s | O<br>(N = 112)<br>$\bar{X}$ s | P<br>(N = 113)<br>$\bar{X}$ s | R<br>(N = 223)<br>$\bar{X}$ s | U<br>(N = 38)<br>$\bar{X}$ s | V<br>(N = 129)<br>$\bar{X}$ s |
| administrative      | 28,40 11,30                  | 32,18 13,36                   | 23,17 9,78                    | 30,51 11,34                   | 26,08 10,01                  | 26,67 11,99                   |
| konzeptuelle        | 25,52 12,28                  | 32,36 15,15                   | 20,36 11,93                   | 28,54 11,19                   | 32,97 11,11                  | 31,17 12,58                   |
| fachbezogene        | 36,53 13,62                  | 28,25 13,63                   | 30,69 12,84                   | 31,85 13,04                   | 30,29 14,82                  | 28,84 12,24                   |
| soziale             | 23,99 8,60                   | 21,17 9,28                    | 36,82 12,08                   | 23,11 9,84                    | 23,71 9,69                   | 27,21 12,36                   |

1) Vgl. dazu: Tabellenband Tab. 72 bis 75.



Bei den administrativen Fähigkeiten bestehen die größten Unterschiede einmal zwischen dem Personalwesen und den anderen Funktionsbereichen und zum anderen zwischen der Organisation und den anderen Funktionsbereichen. So ist der Anteil der verlangten administrativen Fähigkeiten für das Personalwesen auf dem 0,1 %- bzw. 1 %-Niveau signifikant niedriger als für die anderen Funktionsbereiche mit Ausnahme der Unternehmensführung. Umgekehrt ist ihr Anteil für die Organisation ebenfalls auf dem 0,1 %- bzw. 1 %-Niveau signifikant höher als für das Personalwesen, den Verkauf und die Unternehmensführung.

Im Gegensatz zum Funktionsbereich hat die Positionshöhe auf den Anteil der verlangten administrativen Fähigkeiten keinen Einfluß.<sup>1)</sup> Die Fähigkeiten zu planen, zu organisieren, zu koordinieren und zu kontrollieren scheinen somit für die Inhaber von Führungspositionen auf allen Ebenen die gleiche Bedeutung zu haben.<sup>2)</sup>

Bei den Wirtschaftszweigen bestehen nur zwischen der Industrie einerseits und den Versicherungen und dem Handel andererseits signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %- bzw. 1 %-Niveau.

Wir können somit die folgenden Hypothesen formulieren:

---

1) Vgl. Tab. 30 auf S. 209.

2) Unser Ergebnis steht damit in einem gewissen Widerspruch zu denjenigen von GEORGOPOULOS und MANN, die eine positive Beziehung zwischen der Positionshöhe und dem Anteil der administrativen Fähigkeiten festgestellt haben. Da diese Autoren aber offensichtlich die konzeptuellen Fähigkeiten zur Gruppe der administrativen Fähigkeiten gezählt haben, sind die verschiedenen Ergebnisse nur schwer vergleichbar.

Vgl.: GEORGOPOULOS, Basil S. und Floyd C. MANN, The Community General Hospital, New York 1962, Kap. 9, Zit. bei McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O., S. 19 f. und S. 151. - MANN, Floyd C., Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization, a.a.O., S. 76.

- H 8.1 Für das Personalwesen wird ein niedrigerer Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für den Einkauf, die Organisation, das Rechnungswesen und den Verkauf.
- H 8.2 Für die Organisation wird ein höherer Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die Unternehmensführung und den Verkauf.
- H 8.3 Für die Industrie wird ein höherer Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für den Handel und für die Versicherungen.

Um die Hypothesen 8.1 und 8.2 genauer zu überprüfen, haben wir nacheinander die in Tabelle 32 aufgeführten Variablen konstant gehalten.

H 8.1 wurde unter allen kontrollierten Bedingungen nur für die Organisation und das Rechnungswesen bestätigt. Nicht bestätigt wurde H 8.1 dagegen für den Einkauf, wenn es sich um größere Unternehmen, und für den Verkauf, wenn es sich um höhere Führungspositionen handelt. H 8.2 wurde sowohl für die Unternehmensführung als auch für den Verkauf unter jeweils vier verschiedenen Bedingungen falsifiziert, so daß wir diese Hypothese nicht akzeptieren.

Entsprechend unseren Ergebnissen präzisieren wir H 8.1 folgendermaßen:

- H 8.11<sup>\*)</sup> Für das Personalwesen wird ein niedrigerer Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die Organisation und das Rechnungswesen.

Tab. 32: Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten für das Personalwesen, die Organisation und das Rechnungswesen unter Konstanthaltung verschiedener Kontrollvariablen

| Kontrollvariable          | F-Bereich | N   | $\bar{X}$ | s     | t <sup>1)</sup> |
|---------------------------|-----------|-----|-----------|-------|-----------------|
| mittlere Führungsposition | P         | 67  | 23,01     | 9,73  |                 |
|                           | O         | 68  | 31,41     | 13,52 | <u>4,26</u>     |
|                           | R         | 77  | 29,31     | 10,46 | <u>3,86</u>     |
| höhere Führungsposition   | P         | 33  | 23,89     | 10,88 |                 |
|                           | O         | 30  | 32,83     | 13,67 | <u>2,90</u>     |
|                           | R         | 119 | 31,81     | 12,40 | <u>3,36</u>     |
| Industrie                 | P         | 57  | 22,22     | 10,53 |                 |
|                           | O         | 44  | 29,95     | 12,10 | <u>3,48</u>     |
|                           | R         | 158 | 31,91     | 11,90 | <u>5,53</u>     |
| mittleres Unternehmen     | P         | 31  | 21,60     | 9,02  |                 |
|                           | O         | 48  | 30,54     | 14,25 | <u>3,14</u>     |
|                           | R         | 87  | 28,75     | 11,07 | <u>3,26</u>     |
| größeres Unternehmen      | P         | 69  | 24,07     | 10,49 |                 |
|                           | O         | 50  | 33,10     | 12,78 | <u>4,26</u>     |
|                           | R         | 109 | 32,43     | 12,00 | <u>4,85</u>     |

- 1) Bei jeder Kontrollvariable bezieht sich der erste t-Wert jeweils auf den Vergleich zwischen Personalwesen und Organisation und der zweite t-Wert auf den zwischen Personalwesen und Rechnungswesen.

H 8.12<sup>1)</sup>) Für das Personalwesen wird ein niedrigerer Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für den Einkauf, wenn sich die Funktionsbereiche nicht in größeren Unternehmen befinden.

H 8.13<sup>1)</sup>) Für das Personalwesen wird ein niedrigerer Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für den Verkauf, wenn es sich nicht um höhere Führungspositionen handelt.

H 8.3 konnten wir wegen zu kleiner Besetzung der Kategorien nicht unter Konstanzhaltung der Funktionsbereiche, sondern nur unter Berücksichtigung der Positionshöhe überprüfen. Da sie hierbei nicht bestätigt wurde, verzichteten wir auf diese Hypothese im weiteren Verlauf unserer Überlegungen.

Auch bei den konzeptuellen Fähigkeiten unterscheidet sich das Personalwesen am stärksten von den anderen Funktionsbereichen.<sup>1)</sup> Es bestehen gegenüber dem Einkauf signifikante Unterschiede auf dem 1 %-Niveau und gegenüber den anderen Funktionsbereichen sogar solche auf dem 0,1 %-Niveau.

Für den Einkauf ist der Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten ebenfalls wesentlich niedriger als für die Organisation, die Unternehmensführung und den Verkauf ( $p < 0,01$ ).

Bei der Überprüfung des Einflusses der Positionshöhe konnten wir die in der Literatur zu findende Hypothese bestätigen, daß der Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten für höhere Führungspositionen größer ist als für mittlere ( $t = 2,41$ ,  $p < 0,05$ ).<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. Tab. 31 auf S. 210.

2) Vgl.: DAVIS, Keith, Human Relations at Work, a.a.O., S. 117. - HOELLIGE, Wilfried A., Prinzipien und Systematik der Unternehmensbildung, a.a.O. - KATZ, Robert L., Management of the Total Enterprise, Englewood Cliffs, New Jersey, 1970, S. 50 f.

Bei den Wirtschaftszweigen bestehen nur zwischen den Versicherungen und dem Handel signifikante Unterschiede auf dem 5 %-Niveau ( $t = 2,37$ ,  $p < 0,05$ ).

Unsere Hypothesen lauten dementsprechend:

- H 9.1 Für das Personalwesen wird ein niedrigerer Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die anderen Funktionsbereiche.
- H 9.2 Für den Einkauf wird ein niedrigerer Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die Organisation, die Unternehmensführung und den Verkauf.
- H 9.3 Für höhere Führungspositionen wird ein höherer Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für mittlere Führungspositionen.
- H 9.4 Für Versicherungen wird ein höherer Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für den Handel.

Nach Einführung einiger Kontrollvariablen<sup>1)</sup> zeigt sich, daß zwischen dem Personalwesen und dem Einkauf unter keiner Bedingung mehr ein signifikanter Unterschied besteht. Nicht bestätigt wird H 9.1 außerdem für alle Funktionsbereiche bei höheren Führungspositionen. Dieses Ergebnis stützt auch unsere Hypothese, daß die Positionshöhe den verlangten Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten beeinflusst. So wird z.B. auch

---

1) Wir überprüften bei den konzeptuellen Fähigkeiten und den noch folgenden Fähigkeitsgruppen den Einfluß der gleichen Kontrollvariablen wie bei den administrativen Fähigkeiten.

beim Personalwesen die generelle Tendenz nach einem geringen Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten für höhere Führungspositionen abgeschwächt ( $\bar{X} = 26,62$ ,  $s = 15,56$  für höhere Führungspositionen gegenüber  $\bar{X} = 21,96$ ,  $s = 9,20$  für mittlere Führungspositionen). Den Einfluß der Positionshöhe bestätigt auch die Überprüfung von H 9.4, die ebenfalls für höhere Führungspositionen falsifiziert wurde ( $\bar{X} = 30,40$ ,  $s = 14,64$  für höhere Führungspositionen gegenüber  $\bar{X} = 19,86$ ,  $s = 9,62$  für mittlere Führungspositionen im Handel).

Andererseits scheint der Einfluß der Positionshöhe geringer zu sein als derjenige des Funktionsbereiches. So bestehen zwischen mittleren und höheren Führungspositionen unter den meisten kontrollierten Bedingungen keine signifikanten Unterschiede mehr, auch wenn für höhere Führungspositionen im allgemeinen ein etwas höherer Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt wird.

H 9.2 konnten wir für alle kontrollierten Bedingungen nur für die Organisation bestätigen.<sup>1)</sup>

Die Einführung einiger Kontrollvariablen führt zu den nachfolgenden Präzisierungen unserer ursprünglichen Hypothesen:

H 9.11<sup>+</sup>) Für das Personalwesen wird ein niedrigerer Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die Organisation, das Rechnungswesen, die Unternehmensführung und den Verkauf, wenn es sich nicht um höhere Führungspositionen handelt.

---

1) Da die Zahl der Befragten für höhere Führungspositionen im Einkauf zu gering ist, konnten wir den Einfluß der höheren Führungsposition nicht überprüfen.

H 9.21<sup>+</sup>) Für den Einkauf wird ein niedrigerer Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die Organisation.

H 9.41<sup>+</sup>) Für Versicherungen wird ein höherer Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für den Handel, wenn es sich nicht um höhere Führungspositionen handelt.

Die fachbezogenen Fähigkeiten spielen vor allem für den Einkauf eine sehr große Rolle.<sup>1)</sup> Zwischen dem Einkauf und allen anderen Funktionsbereichen bestehen signifikante Unterschiede (für O und V  $p < 0,001$ , für P  $p < 0,01$ , für R und U  $p < 0,05$ ). Für die anderen Funktionsbereiche scheint die Bedeutung der fachbezogenen Fähigkeiten etwa gleich groß zu sein.

Bei der Überprüfung des Einflusses der Positionshöhe konnten wir die häufig formulierte Hypothese bestätigen, daß der Anteil der fachbezogenen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten für mittlere Führungspositionen größer ist als für höhere Führungspositionen ( $t = 2,60$   $p < 0,01$ ).<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. Tab. 31 auf S. 210.

2) Vgl.: DAVIS, Keith, Human Relations at Work, a.a.O., S. 116 f. - KATZ, Robert L., Management of the Total Enterprise, a.a.O., S. 50 f. - MANN, Floyd C., Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization, a.a.O., S. 76.  
McLENNAN konnte diese Hypothese dagegen nicht bestätigen. Dabei weist er aber auf die Schwierigkeit der Definition und Abgrenzung der Fähigkeitsgruppen hin.  
Vgl.: McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O., S. 152.  
Wie wir bereits an anderer Stelle ausgeführt haben, verwenden wir den Begriff "fachbezogene Fähigkeiten" synonym mit dem von den meisten Autoren benutzten Begriff "technische Fähigkeiten".

Keinen großen Einfluß hat der Wirtschaftszweig auf den verlangten Anteil der fachbezogenen Fähigkeiten.

Aufgrund unserer Ergebnisse können wir zwei Hypothesen formulieren:

H 10.1 Für den Einkauf wird ein höherer Anteil der fachbezogenen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die anderen Funktionsbereiche.

H 10.2 Für mittlere Führungspositionen wird ein höherer Anteil der fachbezogenen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für höhere Führungspositionen.

Signifikante Unterschiede ergeben sich bei der Überprüfung von H 10.1 unter allen kontrollierten Bedingungen nur gegenüber der Organisation und dem Verkauf. Im Vergleich mit den anderen drei Funktionsbereichen ist der durchschnittliche Anteil der fachbezogenen Fähigkeiten für den Einkauf zwar mit einer Ausnahme auch immer am höchsten, nur sind die Unterschiede nicht mehr signifikant.

Das gleiche trifft für die mittleren Führungspositionen zu (H 10.2). Nur in einem Fall, in dem wir sowohl den Funktionsbereich (Rechnungswesen) als auch den Wirtschaftszweig (Industrie) kontrolliert haben, besteht zwischen mittleren und höheren Führungspositionen ein signifikanter Unterschied auf dem 1 %-Niveau. Daraufhin verwerfen wir unsere Hypothese 10.2.

Nach der Überprüfung von H 10.1 präzisieren wir sie folgendermaßen:



H 10.11<sup>1)</sup>) Für den Einkauf wird ein höherer Anteil der fachbezogenen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die Organisation und den Verkauf.

Bei den sozialen Fähigkeiten bestehen zwischen dem Personalwesen und allen anderen Funktionsbereichen signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %-Niveau. Außerdem hat diese Gruppe von Fähigkeiten noch für den Verkauf eine besondere Bedeutung.<sup>1)</sup> Zwischen ihm und der Organisation sowie dem Rechnungswesen sind ebenfalls signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %-Niveau vorhanden.

Zwischen mittleren und höheren Führungspositionen sind bei dem Anteil der sozialen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten die Unterschiede nicht signifikant. Damit werden durch unsere Ergebnisse sowohl die Hypothese von MANN<sup>2)</sup> falsifiziert, daß die sozialen Fähigkeiten mit der Positionshöhe abnehmen, als auch diejenige von McLENNAN, daß zwischen ihnen und der Positionshöhe eine krummlinige Beziehung besteht.<sup>3)</sup>

Auch zwischen den vier Wirtschaftszweigen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede.

Unsere Ergebnisse ermöglichen die Formulierung der beiden folgenden Hypothesen:

H 11.1<sup>1)</sup>) Für das Personalwesen wird ein höherer Anteil der sozialen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die anderen Funktionsbereiche.

---

1) Vgl. Tab. 31 auf S. 210.

2) Vgl.: MANN, Floyd C., Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization, a.a.O., S. 76.

3) Vgl.: McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O., S. 151.

H 11.2 Für den Verkauf wird ein höherer Anteil der sozialen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die Organisation und das Rechnungswesen.

Bei der Überprüfung der Hypothesen wurde H 11.1 unter allen Bedingungen bestätigt. Allerdings wird die Tendenz nach einem hohen Anteil der sozialen Fähigkeiten für das Personalwesen von einigen Bedingungen verstärkt und von anderen abgeschwächt, wie Tabelle 33 zu entnehmen ist.

H 11.2 wurde sowohl für mittlere Führungspositionen als auch für größere Unternehmen falsifiziert, so daß wir sie folgendermaßen präzisieren:

H 11.21<sup>+</sup>) Für den Verkauf wird ein höherer Anteil der sozialen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten verlangt als für die Organisation und das Rechnungswesen, wenn es sich weder um mittlere Führungspositionen noch um größere Unternehmen handelt.

Nachdem wir uns in den bisherigen Ausführungen mit den Unterschieden zwischen den Funktionsbereichen, Führungspositionen usw. bei den einzelnen Fähigkeitsgruppen beschäftigt haben, wollen wir jetzt noch kurz auf die Unterschiede innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche eingehen. Um die unterschiedliche Bedeutung der Fähigkeitsgruppen für die einzelnen Funktionsbereiche zu verdeutlichen, haben wir in Abbildung 11 jeweils ihren durchschnittlichen Anteil dargestellt. Dabei haben wir die Fähigkeitsgruppen nach der Höhe des durchschnittlichen Anteils an den gesamten Fähigkeiten angeordnet.

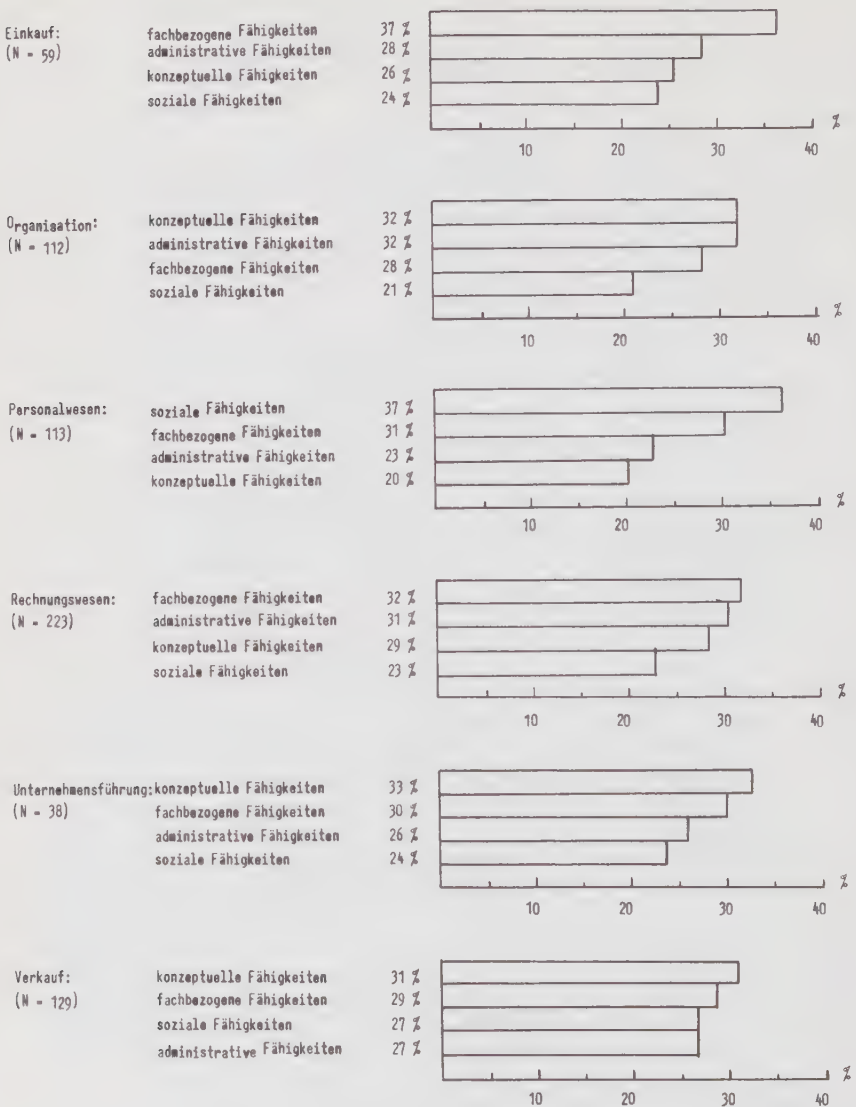
Tab. 33: Mittelwerte und Standardabweichungen für den Anteil der sozialen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten für das Personalwesen unter verschiedenen Bedingungen

|           | höhere<br>Führungs-<br>position<br>(N=33) | größeres<br>Unternehmen<br>(N = 69) | alle<br>Befragten<br>(N = 112) | Industrie<br>(N = 57) | mittleres<br>Unternehmen<br>(N = 31) | mittlere<br>Führungs-<br>position<br>(N = 67) |
|-----------|-------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|
| $\bar{X}$ | 33,59                                     | 36,67                               | 36,82                          | 37,66                 | 39,02                                | 39,28                                         |
| s         | 12,84                                     | 13,05                               | 12,08                          | 11,52                 | 10,91                                | 11,85                                         |

Abnahme

Zunahme

Abb. 11: Anteil einzelner Fähigkeitsgruppen an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen



Wie Abbildung 11 zeigt, bestehen für das Personalwesen und den Einkauf die größten Unterschiede zwischen den einzelnen Fähigkeitsgruppen, während für den Verkauf ihr durchschnittlicher Anteil nicht sehr stark differiert.<sup>1)</sup> Für den Verkauf scheinen somit alle Fähigkeiten eine ungefähr gleich große Bedeutung zu haben. Beim Verkauf fällt weiterhin der relativ hohe Anteil der sozialen Fähigkeiten (27 %) auf, der mit Ausnahme vom Personalwesen für die anderen Funktionsbereiche immer am kleinsten ist. Ein eindeutiges Übergewicht haben für den Einkauf die fachbezogenen (37 %) und für das Personalwesen die sozialen Fähigkeiten (37 %). Umgekehrt haben für die Organisation und das Rechnungswesen die sozialen (21 % bzw. 23 %) und für das Personalwesen die konzeptuellen Fähigkeiten (20 %) die geringste Bedeutung.

### 5.3 Bedeutung einzelner Fähigkeiten

#### 5.3.1 Identifikation von Fähigkeitsfaktoren

In unseren obigen Ausführungen haben wir im Anschluß an die in der Literatur häufig zu findende Einteilung die gesamten Fähigkeiten auf vier Hauptgruppen reduziert. Um zu überprüfen, ob sich dieses Vorgehen methodisch und theoretisch rechtfertigen läßt, haben wir mit Hilfe der Faktorenanalyse bei den neunzehn einzelnen Fähigkeiten<sup>2)</sup> die ihnen zugrunde liegenden Faktoren extrahiert. Da wir bei der Erstellung der Fähigkeitsliste bewußt auf fachbezogene Fähigkeiten verzichtet bzw. diese nach der Voruntersuchung noch gestrichen haben<sup>3)</sup>, durfte sich bei der Faktorenanalyse kein entsprechender Faktor ergeben.

---

1) Bei den in Abb. 11 eingezeichneten Werten handelt es sich um die auf- bzw. abgerundeten Mittelwerte aus Tab. 31 auf S. 210.

2) Vgl. Frage Nr. 21, Karte 12.

3) So haben wir z.B. nach der Voruntersuchung die "Fähigkeit zu verkaufen" in der endgültigen Liste gestrichen.

Insgesamt konnten wir unter Berücksichtigung der THURSTONE-Bedingungen sieben Faktoren extrahieren, die ca. 57 % der Gesamtvarianz erklären. Im einzelnen hatten die Fähigkeiten bei den folgenden Faktoren die höchsten Ladungen:<sup>1)</sup>

|                                                                                     | Faktor-<br>ladung | $h^2$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| <u>I. Faktor:</u>                                                                   |                   |       |
| Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken                                        | 0,72              | 0,55  |
| Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen | 0,67              | 0,51  |
| Fähigkeit, schöpferisch zu denken                                                   | 0,64              | 0,53  |
| Fähigkeit zu planen                                                                 | 0,53              | 0,42  |
| <u>II. Faktor:</u>                                                                  |                   |       |
| Fähigkeit zu repräsentieren                                                         | 0,74              | 0,58  |
| Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen                                          | 0,71              | 0,57  |
| Fähigkeit zu diskutieren                                                            | 0,66              | 0,56  |
| Fähigkeit, Vorträge zu halten                                                       | 0,54              | 0,65  |
| <u>III. Faktor:</u>                                                                 |                   |       |
| Fähigkeit, Mitarbeiter zu überwachen und zu kontrollieren                           | 0,84              | 0,72  |
| Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen                         | 0,51              | 0,55  |
| Fähigkeit, sich durchzusetzen                                                       | 0,43              | 0,35  |
| <u>IV. Faktor:</u>                                                                  |                   |       |
| Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren                                       | 0,69              | 0,59  |

---

1) Vgl. Tab. 7 im Anhang: Korrelationsmatrix  
Tab. 8 im Anhang: Faktorenmatrix  
Die Faktorenanalyse wurde mit den Daten aller 695 Befragten gerechnet.

| <u>V. Faktor:</u>                                                       | Faktor-<br>ladung | $h^2$ |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen<br>und Verantwortung zu übernehmen | 0,81              | 0,69  |
| Fähigkeit, Initiative zu ergreifen                                      | 0,63              | 0,56  |

| <u>VI. Faktor:</u>                                    |      |      |
|-------------------------------------------------------|------|------|
| Fähigkeit zu koordinieren                             | 0,73 | 0,63 |
| Fähigkeit, im Team zu arbeiten<br>und sich anzupassen | 0,50 | 0,58 |

| <u>VII. Faktor:</u>                                 |      |      |
|-----------------------------------------------------|------|------|
| Fähigkeit, zu lernen und das Gelernte<br>anzuwenden | 0,74 | 0,61 |
| Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren              | 0,63 | 0,65 |
| Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen                     | 0,50 | 0,65 |

Vergleicht man die sieben Faktoren mit unseren Definitionen der Fähigkeitsgruppen<sup>1)</sup>, so zeigt sich, daß der erste Faktor den konzeptuellen Fähigkeiten und der dritte Faktor den sozialen Fähigkeiten entsprechen. Die Zusammenfassung mehrerer einzelner Fähigkeiten zu diesen beiden Fähigkeitsgruppen scheint damit gerechtfertigt zu sein. Nicht so eindeutig ist dagegen die Zuordnung eines Faktors zur Gruppe der administrativen Fähigkeiten. So ist die "Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren" auf einem anderen Faktor hoch geladen (IV. Faktor) als die "Fähigkeit zu koordinieren" (VI. Faktor). Relativ hoch ist auf dem IV. Faktor auch noch die "Fähigkeit zu planen" geladen (0,33).<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. unsere Ausführungen auf S. 205 f.

2) Im Gegensatz zu den Fähigkeiten konnten wir bei den Grundkenntnissen einen eigenen Faktor "Administration" extrahieren.  
Vgl. unsere Ausführungen auf S. 188 f.

Zusammenfassend kann man sagen, daß über die Art und Bedeutung der administrativen Fähigkeiten keine eindeutigen Vorstellungen vorhanden zu sein scheinen. Diese Unklarheit über die administrativen Fähigkeiten haben wir auch in der Literatur feststellen können, wo die administrativen Fähigkeiten einmal mit den technischen und einmal mit den konzeptuellen Fähigkeiten verbunden worden sind.<sup>1)</sup>

Als weiteres Ergebnis hat die Faktorenanalyse gezeigt, daß es offensichtlich nicht ausreicht, die gesamten Fähigkeiten nur in vier Gruppen zu zergliedern. Bei dieser Aufteilung scheinen zumindest zwei Gruppen von Fähigkeiten nicht ausreichend berücksichtigt zu werden, und zwar die kommunikativen Fähigkeiten (II. Faktor) und die Führungsfähigkeiten (V. Faktor). Als weitere Gruppe kommt noch diejenige der Lernfähigkeiten hinzu. Hierbei müßte man aber die "Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen" herauslassen, die wahrscheinlich im Vergleich mit den anderen Fähigkeiten noch zu fachbezogen ist.

Aufgrund der Ergebnisse der Faktorenanalyse und unserer theoretischen Überlegungen können wir die sieben extra-  
hierten Faktoren folgendermaßen benennen:

- I. Faktor: Konzeptuelle Fähigkeiten
- II. Faktor: Kommunikative Fähigkeiten
- III. Faktor: Soziale Fähigkeiten
- IV. Faktor: Organisatorische Fähigkeiten
- V. Faktor: Führungsfähigkeiten
- VI. Faktor: Koordinationsfähigkeiten
- VII. Faktor: Lernfähigkeiten

---

1) Vgl. dazu unsere Ausführungen auf S. 206.



5.32 Einfluß des Funktionsbereiches und der Positionshöhe auf die Bedeutung einzelner Fähigkeiten

Welchen Fähigkeiten von den Befragten insgesamt die größte Bedeutung beigemessen wird, zeigen die Tabellen 34 und 35.<sup>1)</sup>

In der Reihenfolge der einzelnen Fähigkeiten ergeben sich bei den beiden Tabellen keine großen Unterschiede. Wie der nächsten Tabelle zu entnehmen ist, bestehen dagegen bei einer Aufgliederung nach Funktionsbereichen teilweise erhebliche Abweichungen von den Angaben aller Befragten.<sup>2)</sup>

Tabelle 36 zeigt, daß die "Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen", erstens für alle sechs Funktionsbereiche sehr wichtig und zweitens ihre Bedeutung auch etwa gleich groß ist. Dagegen ist die Bedeutung der anderen Fähigkeiten, die am häufigsten als unbedingt notwendig angegeben worden sind, für die einzelnen Funktionsbereiche teilweise recht unterschiedlich.

---

1) Vgl. dazu auch die Ergebnisse von WALD und DOTY, die bei einer Gruppe von erfolgreichen Führungskräften teilweise die gleichen Fähigkeiten festgestellt haben, die auch in unserer Untersuchung die größte Bedeutung haben. WALD, Robert M., Roy A. DOTY, The Top Executive, a.a.O. Genauso wurde in einer anderen Untersuchung von sechzehn Fähigkeiten "the ability to understand people" auf den ersten und "the ability to make rapid decisions" auf den vierten Rangplatz gesetzt. Vgl.: HELLER, Frank A., Lyman W. PORTER, Perceptions of Managerial Needs and Skills in two National Samples, in: Occupational Psychology, Bd. 40, 1966, S. 1 - 13. Auf die Vielzahl der publizierten Äußerungen und Meinungen über die Bedeutung einzelner Fähigkeiten soll hier nicht näher eingegangen werden.

2) Vgl. dazu auch Tabellenband Tab. 76 bis 94.

Tab. 34: Fähigkeiten, die als unbedingt notwendig angesehen werden, nach der Häufigkeit ihrer Nennung  
(N = 695, in v.H.)

|                                                                                        | %  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen                | 44 |
| 2. Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen                         | 39 |
| 3. Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen | 35 |
| 4. Fähigkeit, sich durchzusetzen                                                       | 31 |
| 5. Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen                                          | 31 |
| 6. Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken                                        | 29 |
| 7. Fähigkeit, Initiative zu ergreifen                                                  | 28 |
| 8. Fähigkeit zu koordinieren                                                           | 27 |
| 9. Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen                                                     | 25 |
| 10. Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren                                      | 23 |
| 11. Fähigkeit zu planen                                                                | 21 |
| 12. Fähigkeit, zu lernen und das Gelernte anzuwenden                                   | 16 |
| 13. Fähigkeit, schöpferisch zu denken                                                  | 14 |
| 14. Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren                                             | 13 |
| 15. Fähigkeit zu diskutieren                                                           | 12 |
| 16. Fähigkeit, im Team zu arbeiten und sich anzupassen                                 | 12 |
| 17. Fähigkeit, Mitarbeiter zu überwachen und zu kontrollieren                          | 8  |
| 18. Fähigkeit zu repräsentieren                                                        | 7  |
| 19. Fähigkeit, Vorträge zu halten                                                      | 5  |

Tab. 35: Fähigkeiten, die als unbedingt notwendig und sehr wichtig angesehen werden, nach der Häufigkeit ihrer Nennung (N = 695, in v.H.)

|                                                                                        | %  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen                | 88 |
| 2. Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen | 85 |
| 3. Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen                         | 84 |
| 4. Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen                                          | 82 |
| 5. Fähigkeit, Initiative zu ergreifen                                                  | 81 |
| 6. Fähigkeit, sich durchzusetzen                                                       | 80 |
| 7. Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken                                        | 80 |
| 8. Fähigkeit zu koordinieren                                                           | 73 |
| 9. Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren                                       | 70 |
| 10. Fähigkeit zu planen                                                                | 68 |
| 11. Fähigkeit, zu lernen und das Gelernte anzuwenden                                   | 64 |
| 12. Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren                                             | 62 |
| 13. Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen                                                    | 58 |
| 14. Fähigkeit zu diskutieren                                                           | 56 |
| 15. Fähigkeit, schöpferisch zu denken                                                  | 54 |
| 16. Fähigkeit, im Team zu arbeiten und sich anzupassen                                 | 51 |
| 17. Fähigkeit, Mitarbeiter zu überwachen und zu kontrollieren                          | 44 |
| 18. Fähigkeit zu repräsentieren                                                        | 29 |
| 19. Fähigkeit, Vorträge zu halten                                                      | 26 |

Tab. 36: Die fünf am häufigsten als unbedingt notwendig genannten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen (in v.H.)

Einkauf (N = 60)

|                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen                           | 50 % |
| 2. Fähigkeit, sich durchzusetzen                                        | 38 % |
| 3. Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren                        | 37 % |
| 4. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen | 33 % |
| 5. Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen          | 30 % |

Organisation (N = 114)

|                                                                                        |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen | 64 % |
| 2. Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken                                        | 48 % |
| 3. Fähigkeit zu koordinieren                                                           | 42 % |
| 4. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen                | 37 % |
| 5. Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren                                       | 31 % |

Personalwesen (N = 114)

|                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen          | 73 % |
| 2. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen | 40 % |
| 3. Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen                           | 36 % |
| 4. Fähigkeit, sich durchzusetzen                                        | 34 % |
| 5. Fähigkeit, Initiative zu ergreifen                                   | 27 % |

Rechnungswesen (N = 233)

- |                                                                                        |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen                | 47 % |
| 2. Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen                                                     | 44 % |
| 3. Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen | 38 % |
| 4. Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken                                        | 36 % |
| 5. Fähigkeit zu koordinieren                                                           | 30 % |

Unternehmensführung (N = 40)

- |                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen | 48 % |
| 2. Fähigkeit zu koordinieren                                            | 35 % |
| 3. Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen          | 33 % |
| 4. Fähigkeit, Initiative zu ergreifen                                   | 33 % |
| 5. Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken                         | 33 % |

Verkauf (N = 134)

- |                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen                           | 63 % |
| 2. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen | 51 % |
| 3. Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen          | 47 % |
| 4. Fähigkeit, Initiative zu ergreifen                                   | 35 % |
| 5. Fähigkeit, sich durchzusetzen                                        | 32 % |

Um den Einfluß des Funktionsbereiches und der Positionshöhe genauer zu überprüfen, haben wir mit den Faktorenwerten der sieben Fähigkeitsfaktoren eine zweifaktorielle Varianzanalyse gerechnet.

Tab. 37: F-Werte für die sieben Fähigkeitsfaktoren nach Quellen der Varianz 1)

| Fähigkeitsfaktor | Quelle der Varianz                   |                                   |                      |
|------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
|                  | Zwischen den Positionshöhen (Fg = 1) | Zwischen den F-Bereichen (Fg = 3) | Interaktion (Fg = 3) |
| I. Faktor        | 0,76                                 | <u>46,21</u>                      | 0,38                 |
| II. Faktor       | 0,17                                 | <u>52,95</u>                      | <u>11,54</u>         |
| III. Faktor      | 0,02                                 | <u>6,71</u>                       | 0,34                 |
| IV. Faktor       | 0,09                                 | <u>17,05</u>                      | <u>5,08</u>          |
| V. Faktor        | <u>17,41</u>                         | <u>2,67</u>                       | 0,56                 |
| VI. Faktor       | 0,31                                 | <u>4,95</u>                       | 1,54                 |
| VII. Faktor      | <u>5,71</u>                          | <u>7,19</u>                       | 0,11                 |

- 1) Die Grundlage für die Varianzanalyse waren wiederum acht Zellen mit unterschiedlichen Zellhäufigkeiten. Die Freiheitsgrade für die unerklärte Varianz innerhalb der Gruppen betragen 687.

Tabelle 37 zeigt, daß für den II. und IV. Fähigkeitsfaktor die F-Werte der Interaktion signifikant sind. Die Unterschiede in der Bedeutung dieser Fähigkeitsfaktoren sind somit nicht nur auf den Funktionsbereich zurückzuführen, sondern werden auch durch das gemeinsame Auftreten von bestimmten Funktionsbereichen mit einer bestimmten Positionshöhe verursacht. Das bedeutet, daß die kommunikativen (II. Faktor) und die organisatorischen Fähigkeiten (IV. Faktor) für einen bestimmten Funktionsbereich z.B. nur dann als wesentlich wichtiger als für einen anderen Funktionsbereich angesehen werden, wenn es sich gleichzeitig entweder um eine höhere Führungsposition oder um eine mittlere handelt.

So ergibt sich bei einem Vergleich der Mittelwerte der acht Zellen, daß die kommunikativen Fähigkeiten vor allem für den Einkauf und Verkauf in höheren Führungspositionen und für das Personalwesen in mittleren Führungspositionen eine wesentlich größere Bedeutung haben als für die anderen Funktionsbereiche. Genauso haben die organisatorischen Fähigkeiten für die Organisation in höheren Führungspositionen eine wesentlich größere und für das Personalwesen in mittleren Führungspositionen eine wesentlich geringere Bedeutung als für die anderen Funktionsbereiche.

Vergleicht man den getrennten Einfluß von Positionshöhe und Funktionsbereich auf die Bedeutung der Fähigkeiten, so ist derjenige des Funktionsbereiches eindeutig größer. Bei allen sieben Fähigkeitsfaktoren sind die F-Werte für den Funktionsbereich signifikant. Dabei scheint der Einfluß des Funktionsbereiches auf die Bedeutung der Führungsfähigkeit (V. Faktor) allerdings nur sehr gering zu sein. In Ta-

belle 36 hatten wir bereits festgestellt, daß ein Item des V. Faktors - die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen - für alle Funktionsbereiche etwa gleich wichtig ist. Um dieses Ergebnis zu überprüfen und um weiterhin zu testen, ob auch bei dem zweiten Item des V. Faktors - Fähigkeit, Initiative zu ergreifen - zwischen den Funktionsbereichen keine wesentlichen Unterschiede bestehen, haben wir bei beiden Items für alle Paare von Funktionsbereichen den Kolmogorov-Smirnov-Test angewendet. Zwischen keinem Paar von Funktionsbereichen bestehen bei den beiden obigen Fähigkeiten signifikante Unterschiede. Dieses Ergebnis können wir damit insoweit verallgemeinern, daß die Bedeutung von Führungsfähigkeiten für Führungskräfte in allen Funktionsbereichen ungefähr gleich groß ist. Das bedeutet, daß von jedem Inhaber einer Führungsposition die gleiche Qualifikation hinsichtlich seiner Führungsfähigkeiten verlangt wird, und zwar unabhängig von dem Funktionsbereich, zu dem die Führungsposition gehört. Zu einem ähnlichen Ergebnis sind wir bereits bei der Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet des Führungswissens gekommen.

Im Gegensatz zu dem Funktionsbereich übt die Positionshöhe auf die Bedeutung der Führungsfähigkeiten (V. Faktor) einen großen Einfluß aus. Auch hier haben wir die Unterschiede zwischen mittleren und höheren Führungspositionen bei den beiden Items des V. Faktors getestet. Sowohl die "Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen" ( $D = 0,167$ ,  $p < 0,001$ ) als auch die "Fähigkeit, Initiative zu ergreifen" ( $D = 0,106$ ,  $p < 0,05$ ) werden für höhere Führungspositionen als wesentlich wichtiger angesehen als für mittlere Führungspositionen.



Somit können wir die folgende Hypothese formulieren:

H 12 Je höher die Führungsposition, um so größer ist die Bedeutung der Führungsfähigkeiten.<sup>1)</sup>

Um festzustellen, auf welche Funktionsbereiche die Unterschiede bei den Fähigkeitsfaktoren hauptsächlich zurückzuführen sind, haben wir bei den Rohdaten der einzelnen Fähigkeiten für alle Paare von Funktionsbereichen den Kolmogorov-Smirnov-Test angewendet.

In den Tabellen 38 und 39 haben wir alle diejenigen Fähigkeiten aufgeführt, denen für einen bestimmten Funktionsbereich entweder eine wesentlich höhere oder eine wesentlich niedrigere Bedeutung als für mindestens vier der anderen Funktionsbereiche zukommt.<sup>2)</sup>

Die besondere Bedeutung einiger Fähigkeiten für bestimmte Funktionsbereiche decken sich mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen. So wurden z.B. auch in der Untersuchung von McLENNAN den sozialen Fähigkeiten eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung für das Personalwesen gegeben.<sup>3)</sup> Genauso berichtet HARRELL über einige Untersuchungen, die bei den Führungskräften des Rechnungswesens ein besonderes Interesse für Zahlen festgestellt haben.<sup>4)</sup> Auch die Untersuchung von HUTTNER u.a. ergab, daß bei den Führungskräften des Rechnungswesens die "Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen",

---

1) Vgl. Hypothese 7 auf S. 198.

2) Vgl. Tabellenband Tab. 76 bis 94.

3) Vgl.: McLENNAN, Kenneth, *Managerial Skill and Knowledge*, a.a.O., S. 44 f.

4) Vgl.: HARRELL, Thomas W., *Managers' Performance and Personality*, a.a.O., S. 133 f.

Tab. 38: Fähigkeiten, die für bestimmte Funktionsbereiche eine wesentlich größere Bedeutung haben als für mindestens vier andere Funktionsbereiche

|                 |                                                                                                                                      |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisation:   | Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen                                                  |
| Personalwesen:  | Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen                                                                          |
| Rechnungswesen: | Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen                                                                                                      |
| Verkauf:        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fähigkeit zu repräsentieren</li><li>2. Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen</li></ol> |

Tab. 39: Fähigkeiten, die für bestimmte Funktionsbereiche eine wesentlich geringere Bedeutung haben als für mindestens vier andere Funktionsbereiche

|                 |                                                                                                                               |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Einkauf:        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fähigkeit, Vorträge zu halten</li><li>2. Fähigkeit, schöpferisch zu denken</li></ol> |
| Organisation:   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fähigkeit zu repräsentieren</li><li>2. Fähigkeit, sich durchzusetzen</li></ol>       |
| Personalwesen:  | Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen                                                                                               |
| Rechnungswesen: | Fähigkeit, Vorträge zu halten                                                                                                 |

sehr stark ausgeprägt war.<sup>1)</sup> Die gleichen Autoren stellten bei den Führungskräften im Verkauf eine sehr starke Betonung der kommunikativen Fähigkeiten fest.<sup>2)</sup>

#### 5.4 Zusammenfassung

Die Analyse der Erwartungen an die Fähigkeiten der Modellpositionsinhaber hat gezeigt, daß die häufig in der Literatur vorgenommene Einteilung der gesamten Fähigkeiten in drei oder vier Gruppen unzureichend ist. Neben den administrativen, konzeptuellen, fachbezogenen und sozialen Fähigkeiten müssen auch die kommunikativen, die Führungs- und die Lernfähigkeiten als unabhängige Fähigkeitsgruppen angesehen werden. Keine eindeutigen Vorstellungen scheinen hinsichtlich der Art der administrativen Fähigkeiten zu existieren.

Genau wie bei den Fachkenntnissen übt der Funktionsbereich auch auf die Bedeutung der Fähigkeiten einen größeren Einfluß aus als die Positionshöhe.

Für den Einkauf spielen vor allem die fachbezogenen Fähigkeiten eine große Rolle, während die konzeptuellen Fähigkeiten, und davon besonders die "Fähigkeit, schöpferisch zu denken", nur eine untergeordnete Bedeutung haben.

Für das Personalwesen sind die sozialen Fähigkeiten wesentlich wichtiger als für die anderen Funktionsbereiche. Dagegen haben die administrativen und konzeptuellen Fähigkeiten im Verhältnis zu den meisten anderen Funktionsbereichen nur eine geringe Bedeutung. Dies gilt für die konzeptuellen Fähigkeiten vor allem dann, wenn es sich um mittlere Führungspositionen handelt.

---

1) Vgl.: HUTTNER, L., u.a., Further Light on the Executive Personality, a.a.O., S. 156.

2) Vgl.: HUTTNER, L., u.a., Further Light on the Executive Personality, a.a.O., S. 155.  
Vgl. dazu auch: McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O., S. 44 f.

Der Verkauf unterscheidet sich von den anderen Funktionsbereichen am stärksten in der großen Bedeutung, die den kommunikativen Fähigkeiten zukommt. Außerdem haben die sozialen Fähigkeiten nach dem Personalwesen für den Verkauf die größte Bedeutung.

Die Organisation, das Rechnungswesen und die Unternehmensführung unterscheiden sich wesentlich untereinander und von den anderen Funktionsbereichen nur bei wenigen Fähigkeiten.

Für alle Funktionsbereiche haben die Führungsfähigkeiten etwa die gleiche große Bedeutung. Dagegen sind die Führungsfähigkeiten für höhere Führungspositionen wesentlich wichtiger als für mittlere Führungspositionen. Weiterhin scheint die Positionshöhe auf die konzeptuellen und die fachbezogenen Fähigkeiten einen gewissen Einfluß auszuüben. So haben unter bestimmten Bedingungen die konzeptuellen Fähigkeiten für höhere Führungspositionen und die fachbezogenen Fähigkeiten für mittlere Führungspositionen eine besondere Bedeutung.

Die Bedeutung der kommunikativen und organisatorischen Fähigkeiten wird nicht nur von dem Funktionsbereich allein, sondern auch von der Interaktion zwischen Funktionsbereich und Positionshöhe beeinflußt.

## 6. Kapitel

### Bedeutung von Erwartungsgruppen an die Merkmale

#### von Führungskräften

In den beiden vorigen Kapiteln haben wir uns mit der Art und Bedeutung einzelner Erwartungen an die Fachkenntnisse und Fähigkeiten der Modellpositionsinhaber beschäftigt. In diesem Kapitel wollen wir die Bedeutung von gesamten Erwartungsgruppen analysieren. Dabei werden wir zuerst auf die Bedeutung von Fachkenntnissen und Fähigkeiten sowie von anderen Merkmalsgruppen eingehen. Anschließend werden wir einige Merkmalsgruppen zu einem fachbezogenen und einem personenbezogenen Index zusammenfassen und die Gewichtung der beiden Indizes untersuchen.

#### 6.1 Bedeutung einzelner Erwartungsgruppen

Um die Bedeutung der einzelnen Erwartungsgruppen festzustellen, sollten die Befragten zwanzig Punkte auf die folgenden sechs Gruppen verteilen:<sup>1)</sup>

1. Allgemeine funktionsunabhängige Fachkenntnisse
2. Spezielle Fachkenntnisse auf dem Arbeitsgebiet der Modellposition
3. Fähigkeiten
4. Allgemeinwissen
5. Eigenschaften
6. Sonstige Merkmale

---

1) Vgl. Frage Nr. 29, Karte 15.

Die Auswahl der sechs Gruppen haben wir unter dem Gesichtspunkt vorgenommen, daß alle vorherigen Fragen nach einzelnen Merkmalen einer der obigen Erwartungsgruppen zugeordnet werden können, um dadurch auch ihre relative Bedeutung zu erfassen.<sup>1)</sup> Aufgrund der in der Literatur häufig geführten Diskussion über die unterschiedliche Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen, allgemeinen Fachkenntnissen und Allgemeinwissen, erschien es uns allerdings zweckmäßig, die gesamte Gruppe der Kenntnisse in diese drei Teilgruppen zu zergliedern. Die drei Gruppen entsprechen somit insgesamt den Fragen Nr. 4 - 18.

Welche Bedeutung den einzelnen Erwartungsgruppen von den Befragten insgesamt beigemessen wird, zeigt die folgende Tabelle.

Tab. 40: Mittelwerte und Standardabweichungen  
für verschiedene Erwartungsgruppen (N = 695)

| Art der Erwartungsgruppe                          | $\bar{X}$ | s    |
|---------------------------------------------------|-----------|------|
| 1. Spezielle Fachkenntnisse                       | 5,07      | 2,27 |
| 2. Fähigkeiten                                    | 4,52      | 1,88 |
| 3. Allgemeine funktionsunabhängige Fachkenntnisse | 3,31      | 1,74 |
| 4. Eigenschaften                                  | 3,09      | 1,46 |
| 5. Allgemeinwissen                                | 2,59      | 1,44 |
| 6. Sonstige Merkmale                              | 1,16      | 1,01 |

1) Vgl. z.B. Fragen Nr. 20 bis Nr. 22, die der dritten Erwartungsgruppe entsprechen.

Aus Tabelle 40 ist zu entnehmen, daß einerseits den speziellen Fachkenntnissen und den Fähigkeiten eine überdurchschnittlich große und andererseits dem Allgemeinwissen und den sonstigen Merkmalen eine unterdurchschnittlich geringe Bedeutung zuzukommen scheint.

Ob in der Gewichtung der Erwartungsgruppen für verschiedene Gruppen von Führungskräften wesentliche Unterschiede bestehen, haben wir wieder durch die Einführung einiger Kontrollvariablen überprüft. Dabei bestätigten sich unsere bisherigen Ergebnisse, daß der Funktionsbereich gegenüber der Positionshöhe, dem Wirtschaftszweig und der Betriebsgröße den größten Einfluß auszuüben scheint. Während zwischen einigen Funktionsbereichen bei allen Erwartungsgruppen signifikante Unterschiede bestehen, ist dies zwischen Wirtschaftszweigen nur bei drei, zwischen den Positionshöhen nur bei zwei und zwischen den Betriebsgrößen nur bei einer Erwartungsgruppe der Fall. Außerdem ist bei den Funktionsbereichen in der Regel das Signifikanzniveau bedeutend höher als bei den anderen Variablen.

Bei der Überprüfung des Einflusses des Funktionsbereiches auf die Bedeutung der speziellen Fachkenntnisse ergeben sich zwischen der Organisation und dem Rechnungswesen einerseits und den anderen vier Funktionsbereichen andererseits siebenmal signifikante Unterschiede auf dem 0,1 %- und einmal auf dem 1 %-Niveau. Dagegen bestehen zwischen dem Einkauf, dem Personalwesen, der Unternehmensführung und dem Verkauf keinmal signifikante Unterschiede. Für diese Funktionsbereiche haben die speziellen Fachkenntnisse eine wesentlich geringere Bedeutung als für die Organisation und das Rechnungswesen.<sup>1)</sup>

---

1) Vgl. Tabellenband, Tab. 95.

Genauso wird den speziellen Fachkenntnissen für mittlere Führungspositionen eine auf dem 5 %-Niveau signifikant höhere Bedeutung beigemessen als für höhere Führungspositionen. Bei den Wirtschaftszweigen besteht nur zwischen Kreditinstituten und der Industrie ein wesentlicher Unterschied auf dem 5 %-Niveau.

Hinsichtlich der Bedeutung der speziellen Fachkenntnisse können wir somit die folgenden Hypothesen formulieren:

- H 13.1 Für die Organisation und das Rechnungswesen haben die speziellen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für die anderen Funktionsbereiche.
- H 13.2 Für mittlere Führungspositionen haben die speziellen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für höhere Führungspositionen.
- H 13.3<sup>1)</sup> Für die Kreditinstitute haben die speziellen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für die Industrie.

Bei der weiteren Überprüfung unserer Hypothesen haben wir den Einkauf und den Verkauf wiederum zu den kundenorientierten Funktionsbereichen zusammengefaßt. Dieses Vorgehen erscheint auch hier gerechtfertigt zu sein, da zwischen beiden Funktionsbereichen keine signifikanten Unterschiede bestehen.

H 13.1 wurde für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche nur unter der Bedingung nicht bestätigt, daß die Befragten alle eine eigene Fachschulausbildung haben.<sup>1)</sup> Für das Personalwesen ergeben sich für höhere

---

1) Sofern wir nichts anderes ausführen, überprüfen wir für die Funktionsbereiche jeweils den Einfluß der gleichen Variablen, die in Tab. 43 aufgeführt sind.



Führungspositionen und bei dem Vorhandensein einer Hochschulausbildung keine signifikanten Unterschiede. Schließlich wurde H 13.1 für die Unternehmensführung unter den meisten Bedingungen nicht bestätigt.

Zwischen mittleren und höheren Führungspositionen sind bei Konstanthaltung des Wirtschaftszweiges, des Funktionsbereiches, der Betriebsgröße und des eigenen Ausbildungsniveaus nur in Kreditinstituten für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche und bei einer eigenen Hochschulausbildung signifikante Unterschiede auf dem 1 %- bzw. 5 %-Niveau vorhanden.

Der Einfluß, der von Kreditinstituten auf die Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen für mittlere Führungspositionen und für die Organisation ausgeht, ist der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Tab. 41: Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen für mittlere Führungspositionen, für die Organisation und für Kreditinstitute

| Kontrollvariable                                     | N   | $\bar{X}$ | s    |
|------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| mittlere Führungsposition                            | 352 | 5,21      | 2,30 |
| Kreditinstitut                                       | 55  | 5,63      | 2,10 |
| Organisation                                         | 114 | 5,71      | 2,19 |
| mittlere Führungsposition<br>in der Organisation     | 70  | 5,96      | 1,95 |
| mittlere Führungsposition<br>in einem Kreditinstitut | 38  | 6,03      | 1,89 |
| Organisation in einem<br>Kreditinstitut              | 27  | 6,43      | 1,88 |

Wie Tabelle 41 zeigt, führt das gemeinsame Vorhandensein von jeweils zwei der obigen Bedingungen zu einer Zunahme der Bedeutung der speziellen Fachkenntnisse.

Entsprechend unseren Ergebnissen können wir die Hypothese 13.1 folgendermaßen präzisieren:

- H 13.11<sup>1)</sup>) Für die Organisation und das Rechnungswesen haben die speziellen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche, wenn es sich bei den Befragten nicht um Fachschulabsolventen handelt.
- H 13.12<sup>1)</sup>) Für die Organisation und das Rechnungswesen haben die speziellen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für das Personalwesen, wenn es sich nicht um höhere Führungspositionen und bei den Befragten nicht um Hochschulabsolventen handelt.

Auch die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse werden für das Rechnungswesen für wichtiger angesehen als für den Einkauf, das Personalwesen und den Verkauf.<sup>1)</sup> Ebenfalls signifikante Unterschiede bestehen zwischen der Organisation einerseits und dem Personalwesen und dem Verkauf andererseits.

Bei einer Aufgliederung nach Wirtschaftszweigen zeigt sich für die Industrie eine wesentlich niedrigere Einstufung als für den Handel, die Kreditinstitute und die Versicherungen ( $p < 0,001$  für alle drei Wirtschaftszweige).

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 96.

Die größte Bedeutung haben die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse für die Versicherungen.

Keine Unterschiede bestehen einmal zwischen mittleren und höheren Führungspositionen und zum anderen zwischen mittleren und größeren Unternehmen. Damit wird durch unsere Ergebnisse die Hypothese von McLENNAN widerlegt, daß mit niedriger werdender Führungsebene auch die Bedeutung der funktionsunabhängigen Fachkenntnisse abnimmt.<sup>1)</sup> Unser Ergebnis wird außerdem dadurch gestützt, daß sich zwischen mittleren und höheren Führungspositionen auch dann keine signifikanten Unterschiede ergeben, wenn wir den Funktionsbereich, den Wirtschaftszweig, die Betriebsgröße und das eigene Ausbildungsniveau nacheinander konstant halten.

Unsere Hypothesen hinsichtlich der Bedeutung der allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse lauten folglich:

- H 14.1 Für das Rechnungswesen haben die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für den Einkauf, das Personalwesen und den Verkauf.
- H 14.2 Für die Organisation haben die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für das Personalwesen und den Verkauf.
- H 14.3<sup>+</sup>) Für die Industrie haben die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse eine geringere Bedeutung als für die anderen Wirtschaftszweige.

---

1) Vgl.: McLENNAN, Kenneth, Managerial Skill and Knowledge, a.a.O., S. 56.

H 14.4<sup>+</sup>) Für die Versicherungen haben die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für die anderen Wirtschaftszweige.

Bei der weiteren Überprüfung von H 14.1 haben wir den Einkauf und den Verkauf wieder zusammengefaßt. Danach wurde H 14.1 für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche in größeren Unternehmen und bei einer eigenen Hochschulausbildung nicht bestätigt. Für das Personalwesen wurde H 14.1 dagegen unter allen kontrollierten Bedingungen bestätigt, wie Tabelle 42 zu entnehmen ist.

Unsere Hypothese 14.2 wurde für das Personalwesen nur bei Konstanthaltung der Art der funktionalen Beziehung und für den Verkauf nur bei höheren Führungspositionen bestätigt, so daß wir H 14.2 nicht akzeptieren.

Aufgrund unserer Überprüfung präzisieren wir H 14.1 folgendermaßen:

H 14.11<sup>+</sup>) Für das Rechnungswesen haben die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für das Personalwesen.

H 14.12<sup>+</sup>) Für das Rechnungswesen haben die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse eine größere Bedeutung als für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche, wenn es sich nicht um größere Unternehmen und bei den Befragten nicht um Hochschulabsolventen handelt.

Tab. 42: Bedeutung von allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnissen für das Rechnungswesen und das Personalwesen unter Konstanzhaltung verschiedener Kontrollvariablen

| Kontrollvariable                                 | F-Bereich | n   | $\bar{x}$ | s    | t                          |
|--------------------------------------------------|-----------|-----|-----------|------|----------------------------|
| mittlere Führungsposition                        | R         | 79  | 4,04      | 1,81 |                            |
|                                                  | P         | 67  | 2,71      | 1,60 | <u>4,84</u>                |
| höhere Führungsposition                          | R         | 123 | 3,72      | 1,88 |                            |
|                                                  | P         | 33  | 2,92      | 1,84 | <u>2,25</u>                |
| Industrie                                        | R         | 163 | 3,67      | 1,92 |                            |
|                                                  | P         | 57  | 2,54      | 1,34 | <u>4,93</u>                |
| mittleres Unternehmen                            | R         | 57  | 4,02      | 1,78 |                            |
|                                                  | P         | 31  | 2,69      | 1,82 | <u>3,60</u>                |
| größeres Unternehmen                             | R         | 113 | 3,72      | 1,91 |                            |
|                                                  | P         | 69  | 2,82      | 1,52 | <u>3,41</u>                |
| Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP        | R         | 114 | 3,54      | 1,69 |                            |
|                                                  | P         | 64  | 2,75      | 1,36 | <u>3,36</u>                |
| keine Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP  | R         | 73  | 4,27      | 2,01 |                            |
|                                                  | P         | 39  | 3,01      | 1,88 | <u>3,33</u>                |
| keine eigene Fachschul- oder Hochschulausbildung | R         | 87  | 3,95      | 1,87 |                            |
|                                                  | P         | 40  | 2,55      | 1,66 | <u>4,09</u>                |
| eigene Fachschulausbildung                       | R         | 39  | 3,94      | 1,95 |                            |
|                                                  | P         | 30  | 2,83      | 1,30 | <u>2,72</u>                |
| eigene Hochschulausbildung                       | R         | 69  | 3,66      | 1,86 |                            |
|                                                  | P         | 29  | 2,91      | 1,72 | <u>1,88<sup>c)1)</sup></u> |

1) c):  $p < 0,05$  für den einseitigen Test.

Den Fähigkeiten wird für das Personalwesen und den Verkauf die größte Bedeutung beigemessen.<sup>1)</sup> So bestehen zwischen dem Personalwesen und dem Verkauf einerseits und dem Einkauf andererseits signifikante Unterschiede auf dem 1 %-Niveau. Bei der Organisation und dem Rechnungswesen sind die Unterschiede sogar auf dem 0,1 %-Niveau signifikant.

Zu keinen signifikanten Unterschieden führt dagegen die Unterteilung nach Positionshöhen, Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößen.

Unsere nächsten Hypothesen lauten demnach:

- H 15.1 Für das Personalwesen haben die Fähigkeiten eine größere Bedeutung als für den Einkauf, die Organisation und das Rechnungswesen.
- H 15.2 Für den Verkauf haben die Fähigkeiten eine größere Bedeutung als für den Einkauf, die Organisation und das Rechnungswesen.

Die beiden Hypothesen haben wir unter Konstanthaltung der in Tabelle 43 aufgeführten Variablen überprüft.<sup>2)</sup>

Wie Tabelle 43 zeigt, wurde H 15.1 für die Organisation und das Rechnungswesen nur unter der Bedingung falsifiziert, daß es sich bei den Befragten um Hochschulabsolventen handelt. Unsere Hypothese 15.2 wurde für das Rechnungswesen unter allen Bedingungen und für die Organisation nur nicht für mittlere Führungspositionen und nicht für größere Unternehmen bestätigt.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 97.

2) Da für den Einkauf unter einigen Bedingungen die Zahl der Befragten sehr klein ist, unter anderen Bedingungen die beiden Hypothesen nicht bestätigt wurden, lassen wir den Einkauf bei der Präzisierung der Hypothesen unberücksichtigt.

Tab. 43: Bedeutung von Fähigkeiten für das Personalwesen, den Verkauf, die Organisation und das Rechnungswesen unter Konstanthaltung verschiedener Kontrollvariablen

| Kontrollvariable                        | F-Bereich | n   | $\bar{x}$ | s    | $t_1^{1)}$  | $t_2$                    |
|-----------------------------------------|-----------|-----|-----------|------|-------------|--------------------------|
| mittlere Führungsposition               | P         | 67  | 5,26      | 2,20 |             |                          |
|                                         | V         | 42  | 4,50      | 1,93 |             |                          |
|                                         | O         | 70  | 4,13      | 1,46 | <u>3,72</u> | 1,17                     |
|                                         | R         | 79  | 3,87      | 1,45 | <u>4,80</u> | <u>2,07</u>              |
| höhere Führungsposition                 | P         | 33  | 5,05      | 2,02 |             |                          |
|                                         | V         | 75  | 5,38      | 1,78 |             |                          |
|                                         | O         | 30  | 3,63      | 1,92 | <u>2,47</u> | <u>3,98</u>              |
|                                         | R         | 123 | 4,23      | 1,07 | <u>2,22</u> | <u>4,36</u>              |
| Industrie                               | P         | 57  | 5,17      | 2,12 |             |                          |
|                                         | V         | 102 | 5,05      | 1,89 |             |                          |
|                                         | O         | 44  | 4,23      | 1,65 | <u>2,47</u> | <u>2,57</u>              |
|                                         | R         | 163 | 4,17      | 1,73 | <u>3,61</u> | <u>4,02</u>              |
| mittlere Führungsposition und Industrie | P         | --  | --        | --   |             |                          |
|                                         | V         | 42  | 4,50      | 1,93 |             |                          |
|                                         | O         | --  | --        | --   | --          | --                       |
|                                         | R         | 59  | 3,80      | 1,45 | --          | <u>1,06<sup>c)</sup></u> |
| höhere Führungsposition und Industrie   | P         | --  | --        | --   |             |                          |
|                                         | V         | 60  | 5,43      | 1,78 |             |                          |
|                                         | O         | --  | --        | --   | --          | --                       |
|                                         | R         | 104 | 4,33      | 1,05 | --          | <u>3,32</u>              |
| mittleres Unternehmen                   | P         | 31  | 5,21      | 1,97 |             |                          |
|                                         | V         | 83  | 5,13      | 1,93 |             |                          |
|                                         | O         | 40  | 3,79      | 1,20 | <u>4,03</u> | <u>4,42</u>              |
|                                         | R         | 57  | 3,79      | 1,36 | <u>4,05</u> | <u>5,36</u>              |

| Kontrollvariable                                 | F-Bereich | N   | $\bar{X}$ | s    | t <sub>1</sub> | t <sub>2</sub>     |
|--------------------------------------------------|-----------|-----|-----------|------|----------------|--------------------|
| größeres Unternehmen                             | P         | 69  | 5,20      | 2,12 |                |                    |
|                                                  | V         | 29  | 4,98      | 1,83 |                |                    |
|                                                  | O         | 52  | 4,27      | 1,89 | 2,53<br>...    | 1,65               |
|                                                  | R         | 115 | 4,33      | 1,92 | 2,96           | 1,68 <sup>c)</sup> |
| Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP        | P         | 64  | 5,44      | 2,05 |                |                    |
|                                                  | V         | 86  | 5,01      | 1,97 |                |                    |
|                                                  | O         | 64  | 4,38      | 1,67 | 3,29           | 2,13               |
|                                                  | R         | 114 | 4,22      | 1,82 | 4,24           | 3,06               |
| keine Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP  | P         | 39  | 4,76      | 1,96 |                |                    |
|                                                  | V         | 35  | 4,96      | 1,95 |                |                    |
|                                                  | O         | 30  | 3,63      | 1,36 | 2,73           | 3,17               |
|                                                  | R         | 78  | 3,88      | 1,42 | 2,85           | 3,39               |
| keine eigene Fachschul- oder Hochschulausbildung | P         | 40  | 5,55      | 2,07 |                |                    |
|                                                  | V         | 45  | 5,12      | 1,99 |                |                    |
|                                                  | O         | 44  | 4,14      | 1,63 | 3,52           | 2,58               |
|                                                  | R         | 87  | 3,70      | 1,68 | 5,39           | 4,38               |
| eigene Fachschulausbildung                       | P         | 30  | 5,70      | 2,27 |                |                    |
|                                                  | V         | 40  | 4,85      | 1,81 |                |                    |
|                                                  | O         | 23  | 3,63      | 1,33 | 3,91           | 2,84               |
|                                                  | R         | 39  | 4,19      | 1,56 | 3,30           | 1,75 <sup>c)</sup> |
| eigene Hochschulausbildung                       | P         | 29  | 4,36      | 1,68 |                |                    |
|                                                  | V         | 31  | 5,21      | 1,83 |                |                    |
|                                                  | O         | 32  | 4,25      | 1,74 | 0,25           | 2,15               |
|                                                  | R         | 69  | 4,56      | 1,78 | 0,52           | 1,69 <sup>c)</sup> |

- 1) t<sub>1</sub> betreffen die t-Werte für den Vergleich zwischen Personalwesen, Organisation und Rechnungswesen und t<sub>2</sub> diejenigen für den Vergleich zwischen Verkauf, Organisation und Rechnungswesen, wobei sich bei jeder Kontrollvariablen der erste t-Wert auf die Organisation und der zweite auf das Rechnungswesen beziehen.



Entsprechend unseren Ergebnissen können wir unsere Hypothesen folgendermaßen präzisieren:

- H 15.11<sup>1)</sup>) Für das Personalwesen haben die Fähigkeiten eine größere Bedeutung als für die Organisation und das Rechnungswesen, wenn es sich bei den Befragten nicht um Hochschulabsolventen handelt.
- H 15.21<sup>1)</sup>) Für den Verkauf haben die Fähigkeiten eine größere Bedeutung als für das Rechnungswesen.
- H 15.22<sup>1)</sup>) Für den Verkauf haben die Fähigkeiten eine größere Bedeutung als für die Organisation, wenn es sich nicht um mittlere Führungspositionen und nicht um größere Unternehmen handelt.

Den Eigenschaften werden für den Einkauf, die Unternehmensführung und den Verkauf die größte und für das Rechnungswesen die geringste Bedeutung zugeordnet.<sup>1)</sup> Signifikante Unterschiede bestehen zwischen den überwiegend kundenorientierten Funktionsbereichen und dem Rechnungswesen auf dem 0,1 %-Niveau und zwischen den ersteren und der Organisation sowie dem Personalwesen auf dem 1 %-Niveau.

Zwischen den verschiedenen Positionshöhen, Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede.

Unsere nächste Hypothese lautet danach:

- H 16.1 Für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche haben die Eigenschaften eine größere Bedeutung als für die Organisation, das Personalwesen und das Rechnungswesen.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 98.

Nachdem wir auch bei den Eigenschaften nacheinander verschiedene Bedingungen konstant gehalten haben, wurde H 16.1 sowohl für die Organisation als auch für das Personalwesen nur in größeren Unternehmen und bei den Befragten bestätigt, die zum gleichen Funktionsbereich wie MP gehören oder die weder eine Fachschule noch eine Hochschule besucht haben. Außerdem wurde sie für das Personalwesen noch für höhere Führungspositionen und in der Industrie bestätigt. Demgegenüber bestehen zwischen den überwiegend kundenorientierten Funktionsbereichen und dem Rechnungswesen auch nach Einführung von unterschiedlichen Bedingungen in jedem Fall signifikante Unterschiede, wie die folgende Tabelle zeigt.

Nachdem wir H 16.1 genauer überprüft haben, können wir folgende präzisierte Hypothese formulieren:

- H 16.11<sup>+</sup>) Für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche haben die Eigenschaften eine größere Bedeutung als für die Organisation, wenn es sich um größere Unternehmen oder um Befragte handelt, die zum gleichen Funktionsbereich wie MP gehören oder um solche ohne Fachschul- oder Hochschulbildung.
- H 16.12<sup>+</sup>) Für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche haben die Eigenschaften eine größere Bedeutung als für das Personalwesen, wenn es sich nicht um mittlere Führungspositionen, nicht um mittlere Unternehmen oder nicht um Befragte handelt, die eine Fachschul- oder Hochschulausbildung haben oder sich außerhalb des Funktionsbereiches von MP befinden.

Tab. 44: Bedeutung von Eigenschaften für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche und für das Rechnungswesen unter Konstanthaltung verschiedener Kontrollvariablen

| Kontrollvariable                                 | F-Bereich | N   | $\bar{x}$ | s    | t                        |
|--------------------------------------------------|-----------|-----|-----------|------|--------------------------|
| mittlere Führungsposition                        | k         | 80  | 3,30      | 1,73 |                          |
|                                                  | R         | 79  | 2,42      | 1,13 | <u>3,91</u>              |
| höhere Führungsposition                          | k         | 89  | 3,60      | 1,41 |                          |
|                                                  | R         | 122 | 2,81      | 1,26 | <u>4,36</u>              |
| Industrie                                        | k         | 140 | 3,51      | 1,60 |                          |
|                                                  | R         | 162 | 2,65      | 1,21 | <u>5,44</u>              |
| mittlere Führungsposition und Industrie          | k         | 73  | 3,35      | 1,76 |                          |
|                                                  | R         | 59  | 2,47      | 1,14 | <u>3,44</u>              |
| höhere Führungsposition und Industrie            | k         | 67  | 3,69      | 1,40 |                          |
|                                                  | R         | 103 | 2,75      | 1,24 | <u>4,77</u>              |
| mittleres Unternehmen                            | k         | 108 | 3,33      | 1,62 |                          |
|                                                  | R         | 87  | 2,61      | 1,12 | <u>3,60</u>              |
| größeres Unternehmen                             | k         | 56  | 3,66      | 1,52 |                          |
|                                                  | R         | 114 | 2,69      | 1,30 | <u>4,58</u>              |
| Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP        | k         | 120 | 3,60      | 1,46 |                          |
|                                                  | R         | 114 | 2,71      | 1,26 | <u>5,24</u>              |
| keine Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP  | k         | 54  | 3,35      | 1,76 |                          |
|                                                  | R         | 78  | 2,63      | 1,30 | <u>2,79</u>              |
| keine eigene Fachschul- oder Hochschulausbildung | k         | 80  | 3,38      | 1,38 |                          |
|                                                  | R         | 87  | 2,39      | 1,16 | <u>5,16</u>              |
| eigene Fachschulausbildung                       | k         | 49  | 3,46      | 1,83 |                          |
|                                                  | R         | 39  | 2,81      | 1,34 | <u>1,95<sup>c)</sup></u> |
| eigene Hochschulausbildung                       | k         | 39  | 3,58      | 1,65 |                          |
|                                                  | R         | 68  | 2,97      | 1,15 | <u>2,29</u>              |

H 16.13<sup>+)</sup>  Für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche haben die Eigenschaften eine größere Bedeutung als für das Rechnungswesen.

Auch das Allgemeinwissen hat für den Einkauf und Verkauf, und damit für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche, eine auf dem 0,1 %-Niveau signifikant höhere Bedeutung als für das Rechnungswesen.<sup>1)</sup> Das gleiche trifft auch für das Personalwesen im Vergleich zum Rechnungswesen zu.

Signifikante Unterschiede auf dem 5 %-Niveau bestehen auch noch zwischen mittleren und höheren Führungspositionen einerseits und der Industrie und den Versicherungen andererseits. Dagegen ergeben sich zwischen mittleren und größeren Unternehmen keine wesentlichen Unterschiede.

Wir können somit folgende Hypothesen formulieren:

H 17.1<sup>+)</sup>  Für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche hat das Allgemeinwissen eine größere Bedeutung als für das Rechnungswesen.

H 17.2 Für das Personalwesen hat das Allgemeinwissen eine größere Bedeutung als für das Rechnungswesen.

H 17.3 Für mittlere Führungspositionen hat das Allgemeinwissen eine größere Bedeutung als für höhere Führungspositionen.

H 17.4<sup>+)</sup>  Für die Industrie hat das Allgemeinwissen eine größere Bedeutung als für die Versicherungen.

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 99.

Wie Tabelle 45 zu entnehmen ist, wurde H 17.1 unter allen kontrollierten Bedingungen bestätigt. H 17.2 konnten wir dagegen für Befragte mit einer Hochschulausbildung oder mit einem niedrigen Ausbildungsniveau nicht aufrecht erhalten.

Zwischen mittleren und höheren Führungspositionen bestehen nach Einführung einiger Kontrollvariablen nur noch signifikante Unterschiede in der vorausgesagten Richtung auf dem 5 %-Niveau in der Organisation, in Kreditinstituten und Versicherungen sowie bei Befragten mit einer Hochschulausbildung.

Unsere präzisierten Hypothesen lauten entsprechend:

H 17.21<sup>1)</sup> Für das Personalwesen hat das Allgemeinwissen eine größere Bedeutung als für das Rechnungswesen, wenn es sich nicht um Befragte ohne Fachschul- und Hochschulausbildung oder um solche mit einer Hochschulausbildung handelt.

H 17.31<sup>1)</sup> Für mittlere Führungspositionen hat das Allgemeinwissen eine größere Bedeutung als für höhere Führungspositionen, wenn es sich um die Organisation, um Kreditinstitute und Versicherungen oder um Befragte mit einer Hochschulausbildung handelt.

Bei den sonstigen Merkmalen gibt es zwischen den Funktionsbereichen kaum Unterschiede.<sup>1)</sup> Eine etwas größere Bedeutung gegenüber den anderen Funktionsbereichen scheint man ihnen allerdings für den Einkauf, die Unternehmensführung und den Verkauf zu geben. Die Positionshöhe und der Wirtschaftszweig beeinflussen die Bedeutung

---

1) Vgl. Tabellenband Tab. 100.

Tab. 45: Bedeutung von Allgemeinwissen für das Rechnungswesen, das Personalwesen und die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche unter Konstanzhaltung verschiedener Kontrollvariablen

| Kontrollvariable                        | F-Bereich | N   | $\bar{X}$ | s    | t <sup>1)</sup> |
|-----------------------------------------|-----------|-----|-----------|------|-----------------|
| mittlere Führungsposition               | R         | 79  | 2,17      | 1,13 |                 |
|                                         | P         | 67  | 2,74      | 1,50 | <u>2,73</u>     |
|                                         | k         | 80  | 3,00      | 1,61 | <u>3,88</u>     |
| höhere Führungsposition                 | R         | 123 | 2,24      | 1,05 |                 |
|                                         | P         | 33  | 2,80      | 1,94 | <u>2,26</u>     |
|                                         | k         | 89  | 2,86      | 1,50 | <u>3,58</u>     |
| Industrie                               | R         | 163 | 2,16      | 1,06 |                 |
|                                         | P         | 57  | 2,82      | 1,77 | <u>3,44</u>     |
|                                         | k         | 140 | 2,97      | 1,57 | <u>5,47</u>     |
| mittlere Führungsposition und Industrie | R         | 59  | 2,09      | 1,10 |                 |
|                                         | P         | --  | --        | --   | --              |
|                                         | k         | 73  | 2,99      | 1,63 | <u>3,75</u>     |
| höhere Führungsposition und Industrie   | R         | 104 | 2,19      | 1,03 |                 |
|                                         | P         | --  | --        | --   | --              |
|                                         | k         | 67  | 2,95      | 1,51 | <u>4,06</u>     |
| mittleres Unternehmen                   | R         | 87  | 2,22      | 1,11 |                 |
|                                         | P         | 31  | 2,82      | 1,47 | <u>2,40</u>     |
|                                         | k         | 108 | 2,98      | 1,64 | <u>3,80</u>     |
| größeres Unternehmen                    | R         | 115 | 2,20      | 1,07 |                 |
|                                         | P         | 69  | 2,73      | 1,73 | <u>2,65</u>     |
|                                         | k         | 56  | 2,79      | 1,40 | <u>3,16</u>     |

| Kontrollvariable                                 | F-Bereich | n   | $\bar{X}$ | s    | t                  |
|--------------------------------------------------|-----------|-----|-----------|------|--------------------|
| Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP        | R         | 114 | 2,29      | 1,11 |                    |
|                                                  | P         | 64  | 2,69      | 1,62 | 2,03               |
|                                                  | k         | 120 | 2,97      | 1,44 | <u>4,22</u>        |
| keine Zugehörigkeit zum Funktionsbereich von MP  | R         | 78  | 2,14      | 1,01 |                    |
|                                                  | P         | 39  | 3,17      | 1,80 | <u>4,09</u>        |
|                                                  | k         | 54  | 2,87      | 1,61 | <u>3,90</u>        |
| keine eigene Fachschul- oder Hochschulausbildung | R         | 87  | 2,22      | 1,11 |                    |
|                                                  | P         | 40  | 2,60      | 1,69 | 1,53               |
|                                                  | k         | 80  | 3,15      | 1,79 | <u>4,17</u>        |
| eigene Fachschulausbildung                       | R         | 39  | 2,29      | 1,28 |                    |
|                                                  | P         | 30  | 3,10      | 1,75 | 2,25               |
|                                                  | k         | 49  | 2,79      | 1,29 | 1,84 <sup>c)</sup> |
| eigene Hochschulausbildung                       | R         | 69  | 2,12      | 0,93 |                    |
|                                                  | P         | 29  | 2,43      | 1,00 | 1,50               |
|                                                  | k         | 39  | 2,60      | 1,21 | 2,35               |

- 1) Bei jeder Kontrollvariablen bezieht sich der erste t-Wert auf den Vergleich zwischen Rechnungswesen und Personalwesen und der zweite t-Wert auf den zwischen Rechnungswesen und den Überwiegend kundenorientierten Funktionsbereichen.

der sonstigen Merkmale ebenfalls nur unwesentlich. Zwischen mittleren und größeren Unternehmen bestehen signifikante Unterschiede auf dem 5 %-Niveau.

Welche Bedeutung die sechs Erwartungsgruppen für jeden einzelnen Funktionsbereich haben, zeigt Abbildung 12.

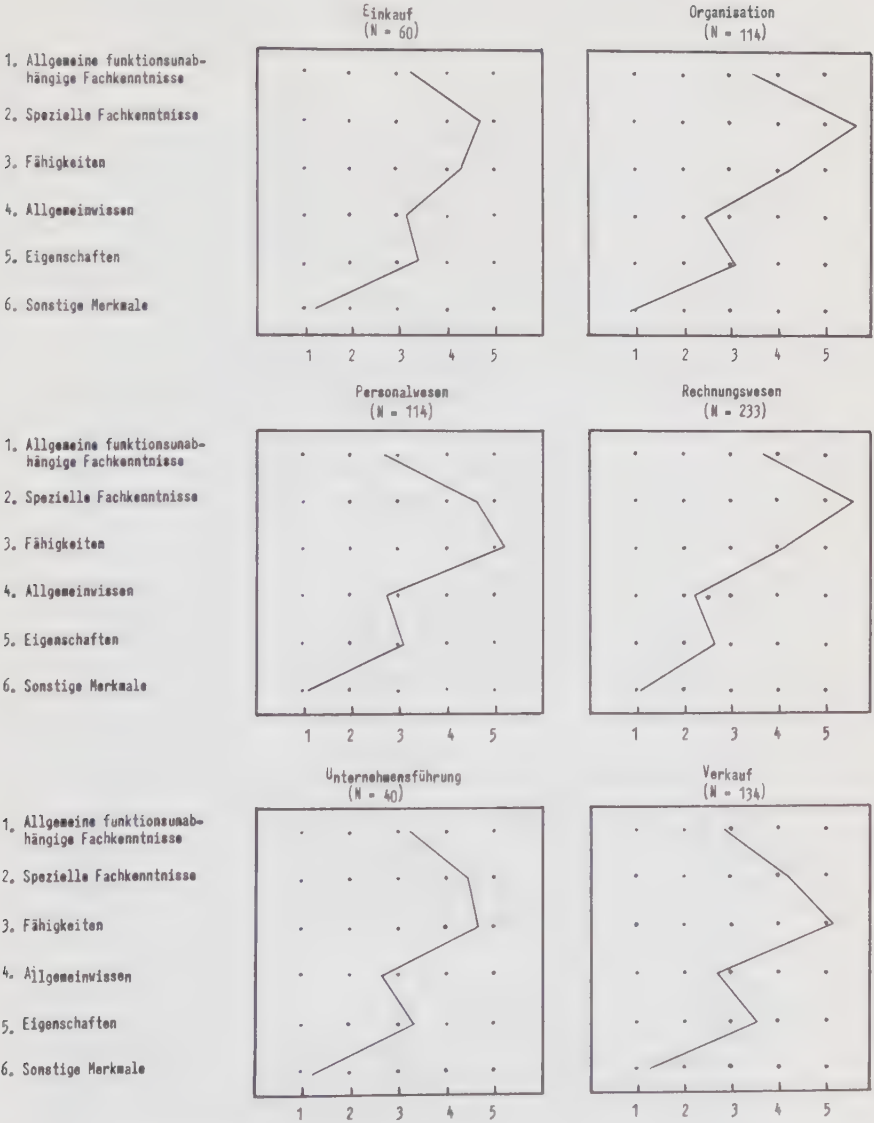
Während die sonstigen Merkmale für alle Funktionsbereiche eindeutig die geringste Bedeutung haben, ist die jeweils am höchsten bewertete Erwartungsgruppe für die einzelnen Funktionsbereiche nicht immer gleich. So werden für die Organisation und das Rechnungswesen eindeutig die speziellen Fachkenntnisse als am wichtigsten angesehen, während für den Verkauf eindeutig die Fähigkeiten das größte Gewicht haben. Für das Personalwesen und die Unternehmensführung werden den Fähigkeiten zwar auch die größte Bedeutung beigemessen, nur ist der Abstand zu der zweitwichtigsten Erwartungsgruppe, und zwar den speziellen Fachkenntnissen, wesentlich geringer. Das gleiche trifft umgekehrt für den Einkauf zwischen den speziellen Fachkenntnissen und den Fähigkeiten zu. Die Erwartungsprofile zeigen außerdem, daß zwischen der Organisation und dem Rechnungswesen die geringsten Unterschiede in der Gewichtung der Erwartungsgruppen bestehen.

## 6.2 Bedeutung von fachbezogener und personenbezogener Qualifikation

Die von uns in sechs Erwartungsgruppen zusammengefaßten Einzelerwartungen lassen sich wiederum in zwei große Kategorien einteilen, und zwar in die mehr fachbezogenen und die mehr personenbezogenen Qualifikationsmerkmale. Zählt man die erste, dritte und fünfte Erwartungsgruppe zu der ersten und die restlichen drei Gruppen zu der



Abb. 12: Bedeutung einzelner Erwartungsgruppen nach Funktionsbereichen<sup>1)</sup>



1) Bei den eingezeichneten Werten handelt es sich um Mittelwerte der angegebenen Punkte.

zweiten Kategorie, so hat für die Befragten insgesamt die fachbezogene Qualifikation ( $\sum \bar{X} = 10,97$ ) eine größere Bedeutung als die personenbezogene Qualifikation ( $\sum \bar{X} = 8,77$ ).<sup>1)</sup>

Da aber erstens die Zuordnung der Gruppe "Allgemeinwissen" nicht eindeutig ist und zweitens in der Literatur die Gruppe "sonstige Merkmale" kaum berücksichtigt wird, haben wir im folgenden diese beiden Erwartungsgruppen unberücksichtigt gelassen. Auch dann hat die fachbezogene Qualifikation ( $\sum \bar{X} = 8,38$ ) für die Befragten insgesamt eine größere Bedeutung als die personenbezogene Qualifikation ( $\sum \bar{X} = 7,61$ ). Auch wenn die Unterschiede daraufhin nicht mehr sehr groß sind, so stellen unsere Ergebnisse zumindest die immer wieder zu findenden undifferenzierten Äußerungen über die relativ geringe Bedeutung von Fachkenntnissen für Führungskräfte in Frage.<sup>2)</sup>

Wichtig ist auch hierbei eine Differenzierung nach verschiedenen Gruppen von Führungskräften. So zeigt sich z.B., daß bei einer Aufgliederung nach Funktionsbereichen erstens die Unterschiede zwischen den fach- und personenbezogenen Qualifikationsmerkmalen größer werden und zweitens für drei Funktionsbereiche die erste und für die anderen drei die zweite Kategorie die größte Bedeutung haben. Die Unterschiede gehen aus der nächsten Abbildung hervor, in der für jeden Funktionsbereich die Differenz zwischen den Mittelwerten für die fachbezogene und die personenbezogene Qualifikation eingezeichnet ist.

---

1) Vgl. Frage Nr. 29, Karte 15.

2) Vgl. z.B.: BOHN, Karlheinz, Delegation - richtig verstanden, Industriekurier, Nr. 101, 2. Juli 1968, S. 9. - WUNDERLICH, H., K.-P. TROST, Spielregeln beherrschen, in: Der Arbeitgeber, 21. Jg., 1969, S. 199.

Abb. 13: Bedeutung von fachbezogener und personenbezogener Qualifikation nach Funktionsbereichen

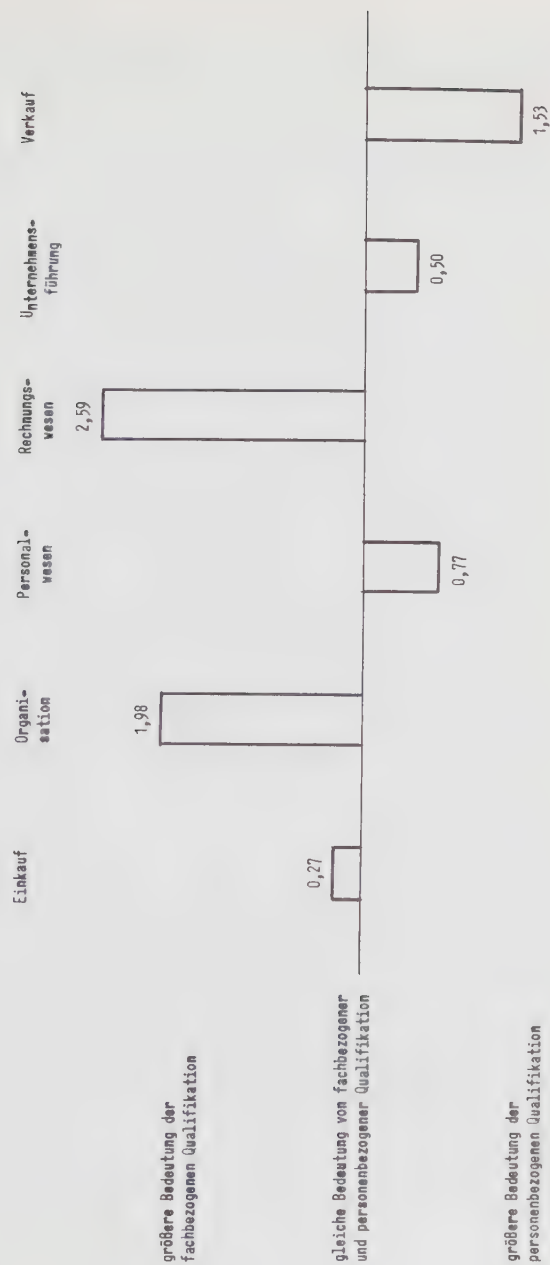


Abbildung 13 zeigt, daß für die Organisation und das Rechnungswesen die fachbezogene Qualifikation eindeutig die größte Bedeutung hat und für den Verkauf die personenbezogene. Wesentlich geringer sind die Unterschiede in der Gewichtung der beiden Gruppen für die drei anderen Funktionsbereiche.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit denjenigen hinsichtlich der Bedeutung von Ausbildung und Berufserfahrung für die fachliche Qualifikation, so läßt sich folgende Übereinstimmung feststellen. Für die Organisation und das Rechnungswesen, für die die Ausbildung eine größere Rolle spielt als für den Verkauf, hat die fachbezogene Qualifikation ein eindeutiges Übergewicht. Daraus kann man den Schluß ziehen, daß eine besondere fachliche Qualifikation ein hohes Ausbildungsniveau verlangt. Umgekehrt hat für den Verkauf erstens die Berufserfahrung eine größere Bedeutung als für die Organisation und das Rechnungswesen und zweitens überwiegt die Bedeutung der personenbezogenen Qualifikation. Daraus kann man folgern, daß eine personenbezogene Qualifikation vor allem durch eine intensive Berufserfahrung erreicht werden kann. In diesen Ergebnissen scheint damit die häufig vertretene Auffassung zum Ausdruck zu kommen, daß Fähigkeiten und Eigenschaften nicht gelehrt werden können.

Nicht zuzutreffen scheinen die obigen Schlußfolgerungen vor allem für das Personalwesen, für das ebenfalls die Ausbildung eine große Bedeutung hat, aber dennoch die personenbezogene Qualifikation höher eingestuft wird. Ein Grund für den Unterschied kann darin bestehen, daß es sich bei den Aufgaben und Tätigkeiten des Personalwesens zumindest in der Wahrnehmung der Befragten hauptsächlich um

personenbezogene handelt. Dies führt dann zu einer besonderen Betonung von personenbezogenen Qualifikationsmerkmalen.

Während in der Literatur auf die unterschiedliche Bedeutung von fachbezogener und personenbezogener Qualifikation für die verschiedenen Funktionsbereiche nur selten eingegangen wird, gibt es darüber für unterschiedliche Führungspositionen eine Reihe von Hypothesen. Bei den einzelnen Hypothesen muß allerdings berücksichtigt werden, daß die verwendeten Begriffe nicht immer übereinstimmen und daß die benutzten Variablen häufig nicht definiert werden. So findet man z.B. in der Literatur fast nie eine genaue Trennung zwischen "Führungswissen" und der "Fähigkeit zu führen", was dann auch oft eine unterschiedliche Zuordnung zu einer der beiden Gruppen hervorruft.<sup>1)</sup>

Läßt man diese Ungenauigkeiten einmal außer Betracht und verwendet die von uns benutzten Begriffe, so kommt die Mehrzahl der Autoren zu dem Ergebnis, daß zwischen der Positionshöhe und der personenbezogenen Qualifikation eine positive Beziehung besteht.<sup>2)</sup> Diese Hypothese wird

---

1) Vgl. z.B.: ARNDT, Hans-Joachim, Unternehmensführung als Fachberuf? Zur Kritik der Management-Ausbildung, Essen 1966, S. 20.

2) Vgl. z.B.: BIERMANN, B., H. WIENOLD, Führungsausbildung in der Industrie. Einstellungen und Verhalten des Management, Dortmund 1967, S. 30 ff. - FASSBENDER, Siegfried, Die Führungskräfte im Unternehmen. Gedanken zu ihrer Gliederung und ihrer überbetrieblichen Weiterbildung, Essen 1957, S. 74. - HELLER, Frank A., Lyman W. PORTER, Perceptions of Managerial Needs and Skills in Two National Samples, a.a.O., S. 1 - 13. - KREITZ, Hans Joachim, Führungskräfte richtig bewerten. Welche Fähigkeiten brauchen Chefs?, Düsseldorf, Wien 1969, S. 41.  
Von der Vielzahl der in Interviews oder Zeitungsartikeln vertretenen Meinungen und Ergebnissen soll nur auf das

zwar insofern von ~~unseren~~ Ergebnissen gestützt, als für die von uns untersuchten höheren Führungspositionen die Bedeutung der personenbezogenen Qualifikation ( $\bar{X} = 7,77$ ) höher ist als für die mittleren Führungspositionen ( $\bar{X} = 7,45$ ). Aber die fachbezogene Qualifikation wird auch für höhere Führungspositionen ( $\bar{X} = 8,20$ ) höher bewertet als die personenbezogene.

### 6.3 Zusammenfassung

In dem abgeschlossenen Kapitel haben wir uns mit der Bedeutung einzelner Erwartungsgruppen beschäftigt. Dabei bestätigten sich unsere bisherigen Ergebnisse, daß der Funktionsbereich der Modellposition einen größeren Einfluß als die Positionshöhe, der Wirtschaftszweig und die Betriebsgröße ausübt.

Zwischen den Funktionsbereichen bestehen hauptsächlich die folgenden wesentlichen Unterschiede:

Für die Organisation und das Rechnungswesen haben die fachbezogenen Qualifikationsmerkmale eindeutig die größte Bedeutung. Vor allem die speziellen Fachkenntnisse werden für beide Funktionsbereiche für bedeutend wichtiger angesehen als für die anderen Funktionsbereiche. Für das Rechnungswesen haben außerdem noch die allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse eine relativ große Bedeutung.

---

Ergebnis des amerikanischen Instituts für Arbeit hingewiesen werden, auf das Heinz DAHLMANN aufmerksam macht. Danach sind "für einen Betriebsleiter oder Direktor die Persönlichkeitswerte zu 80 % ausschlaggebend, während die eigentlichen Fertigkeiten nur noch 20 % betragen". DAHLMANN, Heinz, Analytisches Denken ist notwendig, a.a.O.

Für den Verkauf spielen hauptsächlich die personenbezogenen Qualifikationsmerkmale eine Rolle. Von diesen werden wiederum besonders hoch die Fähigkeiten bewertet. Auch für das Personalwesen sind die Fähigkeiten im Verhältnis zu den meisten anderen Funktionsbereichen besonders wichtig. Der Einkauf unterscheidet sich zusammen mit dem Verkauf von den anderen Funktionsbereichen vor allem in der relativ großen Bedeutung, die den Eigenschaften zukommt.

Sowohl für mittlere als auch für höhere Führungspositionen scheint die fachbezogene Qualifikation eine größere Bedeutung als die personenbezogene Qualifikation zu haben. Unter bestimmten Bedingungen scheinen allerdings für mittlere Führungspositionen die speziellen Fachkenntnisse und das Allgemeinwissen wichtiger zu sein als für höhere Führungspositionen.

Vergleicht man die Ergebnisse dieses Kapitels mit unseren Ergebnissen hinsichtlich der Bedeutung von Ausbildung und Berufserfahrung, so kann man folgende Schlußfolgerungen ziehen: Die erforderliche fachbezogene Qualifikation kann hauptsächlich durch ein hohes Ausbildungsniveau erreicht werden, während man sich die personenbezogene Qualifikation vor allem durch eine intensive Berufserfahrung aneignen kann.

## 7. Kapitel

### Erwartungen an das Verhalten von Führungskräften

Während sich die drei vorigen Kapitel mit den Erwartungen an die Merkmale der Modellpositionsinhaber beschäftigen, enthält dieses Kapitel die Erwartungen an ihr Verhalten. Wir werden nacheinander die drei Hauptgruppen von Verhaltenserwartungen behandeln. So umfaßt der erste Abschnitt die Erwartungen an das Führungsverhalten. Dabei werden wir zuerst auf die Operationalisierung und die Grunddimensionen des Führungsverhaltens und anschließend auf die Bedeutung verschiedener Muster des Führungsverhaltens eingehen. Im zweiten Abschnitt untersuchen wir die Erwartungen hinsichtlich des Zeitaufwandes für verschiedene Tätigkeitsgruppen. Der letzte Abschnitt enthält die Bedeutung, die von den Befragten der Weiterbildung auf verschiedenen Gebieten beigemessen wird.

#### 7.1 Bedeutung des Führungsverhaltens

##### 7.11 Operationalisierung des Führungsverhaltens und Identifikation von Faktoren des Führungsverhaltens

Unter Führungsverhalten verstehen wir die Verhaltensmuster, die ein Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern und gegenüber seinen eigenen Vorgesetzten zeigt. Wie der Definition zu entnehmen ist, handelt es sich beim Führungsverhalten nicht um eine eindimensionale Verhaltensart, sondern um einen mehrdimensionalen Komplex von Verhaltensmustern. Das gesamte Führungsverhalten läßt sich somit in eine Reihe von unabhängigen Dimensionen zergliedern, über deren Zahl und Bezeichnung es allerdings



keine übereinstimmenden Ergebnisse gibt. Aus der Kombination unterschiedlicher Ausprägungen der einzelnen Dimensionen lassen sich dann verschiedene Führungsstile ableiten.<sup>1)</sup>

In den meisten bisherigen Untersuchungen wurde versucht, mit Hilfe der Faktorenanalyse die dem Führungsverhalten zugrunde liegenden Dimensionen aus einer großen Zahl von Statements zu isolieren. Andere Autoren ließen die vorgegebenen Statements von einer Gruppe von Experten zu wenigen Kategorien zusammenfassen. Eine dritte Gruppe von Wissenschaftlern erstellte aus einer großen Zahl von mehr oder weniger stark strukturierten Beschreibungen selbst eine Liste mit den wichtigsten Verhaltensmerkmalen von Führungspositionen.<sup>2)</sup>

Neben den Unterschieden in der methodischen Vorgehensweise ergaben sich teilweise auch Unterschiede in der Zahl und der Bezeichnung der Dimensionen. So kamen vor allem die an der "Ohio State University" durchgeführten Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß das Führungsverhalten im Prinzip auf zwei Grunddimensionen zurückgeführt werden kann, und zwar auf die Funktionen zur Gruppen-

---

1) Vgl. z.B.: KAHN, Robert L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 155.

2) Vgl. z.B.: FLANAGAN, John C., Defining the Requirements of the Executive's Job, in: Personnel, Bd. 28, 1951 - 1952, S. 28 - 35. - SHARTLE, Carroll L., Leadership and Executive Performance, a.a.O., S. 375 f. - Dies., Leadership Aspects of Administrative Behavior, in: Advanced Management, Bd. 15, 1950, S. 13.

erhaltung ("consideration") und diejenigen zur Aufgabenerfüllung ("initiating structure").<sup>1)</sup> BOWERS und SEASHORE stellen ihrerseits nach einem Vergleich der bekanntesten Untersuchungen fest, daß sich das gesamte Führungsverhalten auf vier Grunddimensionen zurückführen läßt.<sup>2)</sup> Auf zehn unabhängige Dimensionen reduzierte HEMPHILL mit Hilfe der Faktorenanalyse eine Liste von 575 Statements, die Positionen von Führungskräften betrafen.<sup>3)</sup>

Die Vielzahl der vorhandenen Untersuchungen und Ergebnisse ließ es für uns einerseits ratsam erscheinen, ein bereits vorhandenes und überprüftes Meßinstrument für unsere Untersuchung zu verwenden. Andererseits schränkten die Vielfältigkeit in der methodischen Vorgehensweise sowie die Unterschiede in der Fragestellung und bei den Untersuchungspersonen die Zahl der für uns tatsächlich in Frage kommenden Methoden sehr stark ein. So ging es uns z.B. nicht darum, möglichst vollständige Angaben über die Erwartungen an das Führungsverhalten zu bekommen. Uns interessierten vor allem bestimmte Aspekte

- 
- 1) Vgl. dazu: FLEISHMAN, Edwin A., Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior, in: FLEISHMAN, Edwin A. (Hrsg.), Studies in Personnel and Industrial Psychology, überarbeitete Aufl., Homewood, Illinois, 1967, S. 250 - 263.  
Im deutschen Sprachraum spricht Kurt LUKASCZYK in diesem Zusammenhang von der "Kohäsionsfunktion" und der "Lokomotionsfunktion". Vgl.: LUKASCZYK, Kurt, Zur Theorie der Führungsrolle, in: Psychologische Rundschau, Bd. 11, 1960, S. 179 - 188.
  - 2) Vgl.: BOWERS, David G., Stanley E. SEASHORE, Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 11, 1966 - 1967, S. 238 - 263.
  - 3) Vgl.: HEMPHILL, John K., Dimensions of Executive Positions, a.a.O.

des Verhaltens gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten. Ein Teil der vorhandenen Meßinstrumente bezieht sich zu sehr auf das Führungsverhalten in Gruppen.<sup>1)</sup> Durch andere werden Dimensionen gemessen, die uns weniger wichtig erscheinen.<sup>2)</sup> Teilweise ist auch die Zahl der verwendeten Statements zu groß, als daß wir sie hätten akzeptieren können.<sup>3)</sup>

Unter Berücksichtigung der obigen Gesichtspunkte erschien uns das von KAHN u.a. verwendete Meßinstrument am geeignetsten zu sein.<sup>4)</sup> Aus den von diesen Autoren verwendeten sechsunddreißig Statements haben wir die achtzehn ausgewählt, die auf einem der drei folgenden Faktoren hochgeladen sind:

- Faktor I : "Rules Orientation"
- Faktor II : "Nurturance of Subordinates"
- Faktor III : "Closeness of Supervision"

Die achtzehn Statements wurden zuerst von dem Verfasser übersetzt. Anschließend wurden die Übersetzungen von dem interdisziplinären Forschungsteam noch einmal überprüft. Um die Form der Statements zu vereinheitlichen,

- 
- 1) Vgl. z.B.: STOGDILL, Ralph M., Carroll L. SHARTLE, Methods in the Study of Administrative Leadership, a.a.O., S. 54 - 63.
  - 2) Vgl. ebenda.
  - 3) Vgl. z.B.: STOGDILL, Ralph M., Managers, Employees, Organizations. A Study of 27 Organizations, Columbus, Ohio, 1965, S. 301 - 305. - HEMPHILL, John K., Dimensions of Executive Positions, a.a.O., S. 86 - 88.
  - 4) Vgl.: KAHN, Robert L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 152 - 157 und S. 417 f.

haben wir sie außerdem alle positiv formuliert, was bei KAHN u.a. nicht der Fall ist. Jedes Statement sollte sowohl in der Voruntersuchung als auch in der Hauptuntersuchung auf einer siebenstufigen Skala eingestuft werden (+ 3 bis - 3).<sup>1)</sup> Bei insgesamt sieben Statements ergaben sich in der Voruntersuchung Unklarheiten. Durch einige Umformulierungen versuchten wir, diese Statements für die Hauptuntersuchung noch zu präzisieren. Außer den achtzehn Statements von KAHN u.a. verwendeten wir noch drei Statements aus unseren Einstellungsskalen.<sup>2)</sup> Durch die Verwendung der gleichen Statements sowohl bei den Einstellungsskalen als auch bei den Skalen über das erwartete Verhalten wollten wir einige Hypothesen über die Beziehung zwischen der eigenen Einstellung und den eigenen Erwartungen überprüfen.

Die endgültige Liste bestand somit aus einundzwanzig Statements. Aus den Interkorrelationen zwischen den Antworten auf diese Statements wollten wir mit Hilfe der Faktorenanalyse die gemeinsamen Faktoren extrahieren. Dabei gingen wir von der Annahme aus, daß sich zwar in etwa unsere Faktoren mit denjenigen von KAHN u.a. decken würden, andererseits aber aus den folgenden Gründen eine genaue Übereinstimmung kaum wahrscheinlich sein würde:

1. Durch die Übersetzung ins Deutsche behalten die Statements nicht ihren ursprünglichen Sinn.
2. Durch das Weglassen einiger Statements und das Hinzufügen einiger anderer verändert sich ihr interner Zusammenhang. Das gleiche ergibt sich durch die veränderte Reihenfolge.

---

1) Vgl. Frage Nr. 37, Karten 16 und 17.

2) Vgl. Frage 78, Karte 27.

3. Durch die unterschiedlichen Untersuchungspersonen ergeben sich unterschiedliche Wahrnehmungen, die dann zu einer unterschiedlichen Interpretation der Statements führen können.

Unsere Vermutungen wurden durch die Ergebnisse unserer eigenen Faktorenanalyse bestätigt. So haben einerseits die Statements, die bei KAHN u.a. auf den drei Faktoren jeweils am höchsten geladen sind<sup>1)</sup>, auch bei uns auf drei verschiedenen Faktoren hohe Ladungen. Andererseits extrahierten wir insgesamt sieben Faktoren, die ca. 54 % der Gesamtvarianz erklären.<sup>2)</sup>

Die größten Unterschiede bei den Ergebnissen bestehen bei dem Faktor I "rules orientation". Hier verteilen sich bei uns die von KAHN u.a. diesem Faktor zugeordneten sechs Statements auf insgesamt vier Faktoren. Wir glauben, daß als Ursache für die unterschiedlichen Ergebnisse vor allem der von uns oben aufgeführte dritte Grund herangezogen werden kann. Da wir außerdem aufgrund der Erfahrungen während der Interviews vermuten, daß die Statements Nr. 12, 13, 14, 18 und 20 von den Befragten unterschiedlich aufgefaßt worden sind, werden wir auf die ihnen zugrunde liegenden Faktoren im weiteren Verlauf nicht näher eingehen. Genauso werden wir das Statement Nr. 21 nicht berücksichtigen, das auf keinem Faktor höher als mit 0,33 geladen ist.

Einen weiteren Unterschied gibt es bei dem Faktor II von KAHN u.a. "nurturance of subordinates". Während die Statements Nr. 7, 9, 15 und 17 bei unserer Faktorenanalyse

---

1) Vgl.: KAHN, ROBERT L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 153 ff.

2) Vgl. Tab. 9 im Anhang: Korrelationsmatrix  
Tab.10 im Anhang: Faktorenmatrix

auf dem III. Faktor hoch geladen sind, korrelieren die Statements Nr. 1 und 3 mit dem V. Faktor. Unsere Ergebnisse zeigen somit, daß diesen sechs Statements nicht nur eine, sondern zwei unabhängige Dimensionen des Führungsverhaltens zugrunde liegen. Die Zahl der von uns extrahierten Faktoren bestätigt die von CAMPBELL u.a. geäußerte Vermutung, daß die Reduzierung des Führungsverhaltens auf zwei Grunddimensionen "an oversimplification of the characteristics and full range of behaviors demanded by managerial jobs"<sup>1)</sup> darstellt.

Nachfolgend haben wir für die Faktoren I, II, III und V jeweils die Statements mit den höchsten Ladungen zusammengestellt.<sup>2)</sup>

|                                                                                                                                        | Faktor-<br>ladung | $h^2$ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| <u>I. Faktor:</u> <sup>3)</sup>                                                                                                        |                   |       |
| seinen Mitarbeitern nur allgemeine Richtlinien geben und sich auf ihre Initiative verlassen, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten (8) | 0,74              | 0,60  |
| seinen Mitarbeitern erlauben, über die Art, wie sie ihre Arbeit verrichten, größtenteils selbst zu bestimmen (4)                       | 0,70              | 0,55  |
| seine Mitarbeiter ihr eigenes Arbeitstempo selbst bestimmen lassen (16)                                                                | 0,57              | 0,48  |

---

1) CAMPBELL, John P., u.a., Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, a.a.O., S. 85.

2) Die Zahlen in den Klammern geben die Nummern der Statements auf unserer Liste an.

3) Dieser Faktor entspricht in etwa dem III. Faktor von KAHN u.a.

|                                                                                                    | Faktor-<br>ladung | $h^2$ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| seine Mitarbeiter vollkommen selbstständig arbeiten lassen, solange sie nicht um Hilfe bitten (11) | 0,49              | 0,41  |
| häufig die Arbeit seiner Mitarbeiter kontrollieren (19)                                            | - 0,47            | 0,47  |

## II. Faktor:<sup>1)</sup>

|                                                                                                                                    |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| seinen Mitarbeitern nur solche Informationen geben, die für sie nötig sind, damit sie ihre unmittelbare Arbeit leisten können (10) | 0,68 | 0,54 |
| die Entscheidungen von Vorgesetzten widerspruchslos akzeptieren (2)                                                                | 0,63 | 0,45 |
| die Vorschriften des Unternehmens ganz genau befolgen (5)                                                                          | 0,54 | 0,57 |
| seinen Mitarbeitern immer ausführliche und vollständige Anweisungen geben (6)                                                      | 0,48 | 0,57 |

## III. Faktor:<sup>2)</sup>

|                                                                                               |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| seine Mitarbeiter fördern, so daß sie einmal höhere Positionen einnehmen können (15)          | 0,67 | 0,51 |
| sich für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmoral seiner Mitarbeiter verantwortlich fühlen (17) | 0,67 | 0,51 |
| sich auch für die persönlichen Probleme seiner Mitarbeiter interessieren (7)                  | 0,61 | 0,47 |
| die volle Verantwortung für die Entscheidungen seiner Mitarbeiter übernehmen (9)              | 0,54 | 0,40 |

<sup>1)</sup> Dieser Faktor entspricht am ehesten dem I. Faktor von KAHN u.a.

<sup>2)</sup> Dieser Faktor und der V. Faktor entsprechen dem II. Faktor von KAHN u.a.

| <u>V. Faktor:</u>                                                                                                 | Faktor-<br>ladung | $h^2$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| seine unmittelbar nachgeordneten<br>Mitarbeiter über alles informie-<br>ren, was im Unternehmen pas-<br>siert (1) | 0,76              | 0,67  |
| sich bei allen Entscheidungen, die<br>seine Mitarbeiter betreffen, vorher<br>mit ihnen beraten (3)                | 0,73              | 0,58  |

In Anlehnung an die Bezeichnungen von KAHN u.a. haben wir unsere Faktoren folgendermaßen benannt:

- I. Faktor: Führungsverhalten, das sich an einer allgemeinen Überwachung der Mitarbeiter orientiert.
- II. Faktor: Vorschriftenorientiertes Führungsverhalten.
- III. Faktor: Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten.
- V. Faktor: Informationsorientiertes Führungsverhalten.

#### 7.12 Bedeutung verschiedener Muster des Führungsverhaltens

Faßt man die Angaben aller Befragten zusammen, so ergeben sich hinsichtlich der Erwartungen an das Führungsverhalten die folgenden Ergebnisse:



Von den Modellpositionsinhabern erwarten:

- 59 % der Befragten nur eine allgemeine Überwachung der Mitarbeiter;
- 43 % der Befragten nicht ein vorschriftenorientiertes Führungsverhalten;
- 92 % der Befragten ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten;
- 81 % der Befragten ein informationsorientiertes Führungsverhalten.

Verallgemeinert man diese Ergebnisse, so kann man sagen, daß einerseits von Führungskräften erwartet wird, daß sie sich auch persönlich für ihre Mitarbeiter interessieren sowie ihre Mitarbeiter umfangreich informieren und an Entscheidungen beteiligen. Andererseits sollen Führungskräfte aber in ihrem Verhalten eine richtige Abstimmung sowohl zwischen einer allgemeinen und einer strengen Überwachung als auch zwischen einer sehr genauen Befolgung und einer flexiblen Handhabung von Vorschriften finden.<sup>1)</sup>

Bei der Überprüfung des Einflusses des Funktionsbereiches und der Positionshöhe sind wir wieder von unserer allgemeinen Arbeitshypothese  $H_1$  ausgegangen. Dabei haben wir von allen Befragten jeweils die Faktorenwerte für jeden der sieben Faktoren benutzt. Getestet haben wir die Hypothesen mit Hilfe einer zweifaktoriellen Varianzanalyse. Tabelle 46 zeigt die F-Werte für die sieben Faktoren, getrennt nach den Quellen der Varianz.

---

1) Vgl. dazu auch: KAHN, Robert L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 163 f. - KAHN u.a. sind zu ähnlichen Schlußfolgerungen gekommen.

Tab. 46: F-Werte für die sieben Faktoren des Führungsverhaltens nach Quellen der Varianz 1)

| Faktor des Führungsverhaltens | Quelle der Varianz                      |                                      |                         |
|-------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
|                               | Zwischen den Positionshöhen<br>(Fg = 1) | Zwischen den F-Bereichen<br>(Fg = 3) | Interaktion<br>(Fg = 3) |
| I. Faktor                     | 1,22                                    | 2,75                                 | 0,70                    |
| II. Faktor                    | 1,57                                    | 3,39                                 | 1,97                    |
| III. Faktor                   | 3,13                                    | 3,20                                 | 0,19                    |
| IV. Faktor                    | 0,03                                    | 0,57                                 | 2,63                    |
| V. Faktor                     | 3,77                                    | 4,16                                 | 2,84                    |
| VI. Faktor                    | 1,32                                    | 0,93                                 | 1,07                    |
| VII. Faktor                   | 0,00                                    | 0,78                                 | 0,73                    |

- 1) Die Grundlage für die Varianzanalyse waren wiederum acht Zellen mit unterschiedlichen Zellhäufigkeiten. Die Freiheitsgrade für die unerklärte Varianz innerhalb der Gruppen betragen 687.

Die Ergebnisse von Tabelle 46 scheinen erstens unsere Entscheidung zu rechtfertigen, auf eine weitere Interpretation des IV., VI. und VII. Faktors zu verzichten. Bei diesen Faktoren bestehen weder zwischen den Positionshöhen noch zwischen den Funktionsbereichen signifikante Unterschiede. Andererseits ist der F-Wert für die Interaktion des IV. Faktors auf dem 5 %-Niveau signifikant, woraus man schließen kann, daß die Erwartungen hinsicht-

lich dieser Dimension des Führungsverhaltens bei einem gemeinsamen Vorkommen der beiden untersuchten Bedingungen nicht in der erwarteten Richtung variieren.

Zweitens ergibt sich aus der Tabelle, daß die Unterschiede zwischen den Funktionsbereichen größer sind als diejenigen zwischen den Positionshöhen. Während bei keinem Faktor zwischen mittleren und höheren Führungspositionen signifikante Unterschiede vorhanden sind, zeigen sich zwischen den Funktionsbereichen signifikante Unterschiede auf dem 5 %-Niveau für den I., II. und III. Faktor und auf dem 1 %-Niveau für den V. Faktor. Damit werden auch bei den Erwartungen an das Führungsverhalten unsere bisherigen Ergebnisse bestätigt, daß der Funktionsbereich einen größeren Einfluß ausübt als die Positionshöhe.

Da die Unterschiede zwischen den Funktionsbereichen bei den Erwartungen an das Führungsverhalten geringer sind als bei den meisten der bisher untersuchten Erwartungen, haben wir weiterhin den Einfluß der Höhe der hierarchischen Position der Befragten untersucht. Dabei sind wir von der Annahme ausgegangen, daß die Erwartungen an das Führungsverhalten stärker von Merkmalen der Befragten selbst bzw. von solchen ihrer eigenen Positionen beeinflußt werden als von denjenigen der untersuchten Modellpositionen. Wir berücksichtigten allerdings nur die Angaben der Mitarbeiter, der Modellpositionsinhaber und der Vorgesetzten. Dadurch wollten wir zusätzliche Einflüsse, die durch die Einbeziehung von Befragten anderer Funktionsbereiche (Kollegen und sonstigen Unternehmensangehörigen) wirksam werden könnten, ausschließen.

Nachstehende Tabelle zeigt die Korrelationskoeffizienten zwischen der Höhe der hierarchischen Position und den einzelnen Statements zum Führungsverhalten, getrennt nach den Faktoren I, II, III und V.

Tab. 47: Korrelationskoeffizienten zwischen der Positionshöhe der Befragten und ihren Erwartungen an das Führungsverhalten, getrennt nach den Faktoren des Führungsverhaltens (N = 441)

| Faktor | Nr. des State-<br>ments | Korrelations-<br>koeffizient | Signifikanz-<br>niveau |
|--------|-------------------------|------------------------------|------------------------|
| I.     | 4.                      | - 0,1852                     | p < 0,001              |
|        | 8.                      | - 0,1710                     | p < 0,001              |
|        | 11.                     | - 0,2303                     | p < 0,001              |
|        | 16.                     | - 0,1851                     | p < 0,001              |
|        | 19.                     | 0,2257                       | p < 0,001              |
| II.    | 2.                      | - 0,0753                     | n.s.                   |
|        | 5.                      | 0,0771                       | n.s.                   |
|        | 6.                      | 0,0085                       | n.s.                   |
|        | 10.                     | 0,0210                       | n.s.                   |
| III.   | 7.                      | 0,1938                       | p < 0,001              |
|        | 9.                      | 0,1955                       | p < 0,001              |
|        | 15.                     | 0,0906                       | n.s.                   |
|        | 17.                     | 0,2263                       | p < 0,001              |
| V.     | 1.                      | - 0,1794                     | p < 0,001              |
|        | 3.                      | - 0,2342                     | p < 0,001              |

Tabelle 47 zeigt, daß zwischen keinem der Statements, die auf dem II. Faktor des Führungsverhaltens hochgeladen sind, und der Höhe der hierarchischen Position eine signifikante Beziehung besteht. Damit stimmen unsere Ergebnisse nicht mit denjenigen von KAHN u.a. überein, daß Inhaber niedrigerer Positionen eine stärkere Vorschriftenorientierung verlangen als solche höherer Positionen.<sup>1)</sup> Zu einem genau entgegengesetzten Ergebnis als KAHN u.a. kommen wir sogar hinsichtlich unseres I. Faktors.<sup>2)</sup> Hier bestehen zwischen der Höhe der hierarchischen Position und allen fünf Statements, die die Art der Überwachung betreffen, signifikante negative Beziehungen auf dem 0,1 %-Niveau.

Bei unseren Faktoren III und V, die bei KAHN u.a. nur einen Faktor ("nurturance of subordinates") ausmachen, stimmen die Ergebnisse bei der ersten Dimension überein, während sie bei der zweiten wiederum entgegengesetzt verlaufen.<sup>3)</sup> Genau wie bei KAHN u.a. besteht bei uns eine signifikante positive Beziehung zwischen der Höhe der hierarchischen Position und den Erwartungen an ein stärker mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten.<sup>4)</sup> Die Inhaber höherer Positionen erwarten somit stärker als die Inhaber niedrigerer Positionen von den Vorgesetzten, daß sie sich auch persönlich für ihre Mitarbeiter interessieren. Andererseits erwarten die letzteren stärker als die ersteren von den Vorgesetzten, daß sie ihre Mit-

---

1) Vgl.: KAHN, Robert L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 159.

2) Vgl. ebenda.

3) Vgl. ebenda.

4) Nur der Korrelationskoeffizient für das 15. Statement ist nicht mehr signifikant. Da aber auch bei diesem Statement die Richtung der Beziehung genau derjenigen der anderen Statements entspricht, scheint seine Einbeziehung gerechtfertigt zu sein.

arbeiter umfangreich informieren und sie auch an Entscheidungen beteiligen. Diese beiden entgegengesetzten Ergebnisse bestätigen die Ergebnisse der Faktorenanalyse, daß dem Faktor "nurturance of subordinates" von KAHN u.a. zwei verschiedene Dimensionen zugrunde liegen. Die Inhaber niedrigerer Positionen erwarten zwar von ihren Vorgesetzten, daß sie sehr umfangreich informiert werden und bei Entscheidungen auch beteiligt sind, sie scheinen aber weniger daran interessiert zu sein, daß ihre Vorgesetzten sich persönlich um sie kümmern.

Da mit einer Ausnahme zwischen allen Statements und der Höhe der hierarchischen Position signifikante Beziehungen auf dem 0,1 %-Niveau bestehen, scheint auch unsere obige Annahme hinsichtlich des relativ großen Einflusses der Positionshöhe der Befragten selbst bestätigt zu sein.

Aufgrund unserer Ergebnisse können wir die folgenden Hypothesen formulieren:

- H 18<sup>+</sup>) Die Positionshöhe der Befragten übt auf die Erwartungen an das Führungsverhalten einen größeren Einfluß aus als der Funktionsbereich und die Positionshöhe der Modellposition.
- H 18.1<sup>+</sup>) Je niedriger die Positionshöhe, um so stärker erwartet man von einem Vorgesetzten, daß sich sein Führungsverhalten an einer allgemeinen Überwachung orientiert.
- H 18.2<sup>+</sup>) Je höher die Positionshöhe, um so stärker erwartet man von einem Vorgesetzten, daß er ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten zeigt.

H 18.3<sup>+</sup>) Je niedriger die Positionshöhe, um so stärker erwartet man von einem Vorgesetzten, daß er ein informationsorientiertes Führungsverhalten zeigt.

Um unsere Annahme hinsichtlich eines relativ starken Einflusses von individuellen Merkmalen der Befragten auf ihre Erwartungen an das Führungsverhalten zu überprüfen, haben wir ihre Einstellungswerte zum Führungsverhalten mit ihren Erwartungswerten korreliert. Dabei ergeben sich signifikante negative Beziehungen zwischen dem I. und II. Einstellungsfaktor<sup>1)</sup> einerseits und dem II. Erwartungsfaktor andererseits. Befragte mit einer positiven Einstellung gegenüber einem kooperativen und einem informationsorientierten Führungsverhalten erwarten von Vorgesetzten weniger ein vorschriftenorientiertes Führungsverhalten als Befragte mit einer negativen Einstellung. Besonders stark sind diese Beziehungen einmal zwischen dem fünften Einstellungsstatement und dem sechsten Erwartungsstatement ( $r = - 0,58$ ) und zum anderen zwischen dem siebenten Einstellungsstatement und dem zehnten Erwartungsstatement ( $r = - 0,35$ ), bei denen es sich jeweils um die gleichen Statements handelt.<sup>2)</sup> Während die Positionshöhe der Befragten zu keinen signifikanten Unterschieden bei den Erwartungen an ein vorschriftenorientiertes Führungsverhalten geführt hat, scheint gerade diese Dimension von der Art und Stärke der eigenen Einstellung besonders stark beeinflusst zu werden. Durch die sehr hohen Korrelationen zwischen den Einstellungswerten und den Erwartungswerten des gleichen

---

1) Vgl. unsere Ausführungen auf S. 94 ff.

2) Vgl. dazu unsere Ausführungen auf S. 270.

Statements, wird ebenfalls unsere Annahme bestätigt, daß die Erwartungen an das Führungsverhalten der Modellpositionsinhaber sehr stark von den eigenen Einstellungen zum Führungsverhalten beeinflußt werden. Dieser Einfluß ist noch stärker, wenn es sich um das gleiche Verhaltensmuster handelt.

Wir können somit die folgende Hypothese formulieren:

H 19<sup>1)</sup> Je positiver die Einstellung zu einem kooperativen und informationsorientierten Führungsverhalten ist, um so weniger erwartet man von einem Vorgesetzten ein vorschriftenorientiertes Führungsverhalten.

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Erwartungen an das Führungsverhalten stärker von den individuellen und den Positionsmerkmalen der Befragten selbst als von dem Funktionsbereich und der Positionshöhe der Modellposition beeinflußt werden.

## 7.2 Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen

Bei der Frage nach dem Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen<sup>1)</sup> ging es uns nicht darum, die zeitliche Gewichtung für differenzierte Tätigkeitsprofile festzustellen. Da es sehr problematisch ist, durch Befragung den Zeitaufwand für spezifische Tätigkeiten zu erheben, mußten wir uns auf einige Tätigkeitsgruppen beschränken. Durch dieses Vorgehen war es außerdem möglich, einige in der Literatur vorhandene Hypothesen über die zeitliche Gestaltung des Arbeitstages verschiedener Gruppen von Führungskräften zu überprüfen. Da sich die meisten Hypothesen mit dem Umfang der Kontakte zu Vorgesetzten, Mitarbeitern und

---

1) Vgl. Frage Nr. 38, Karte 18.



Kollegen bzw. mit dem Zeitaufwand für eigene Tätigkeiten beschäftigen, differenzierten wir die Tätigkeitsgruppen nach der Art der Kontaktpersonen bzw. Interaktionspartner.

In der Voruntersuchung sollten die Befragten die Stundenzahl eines "normalen Arbeitstages" auf fünf Tätigkeitsgruppen verteilen. Dabei war die Gesamtstundenzahl nicht vorgegeben. Da der Bezugspunkt "normaler Arbeitstag" unterschiedlich aufgefaßt, und damit die Vergleichbarkeit der Angaben sehr problematisch wurde, sind wir in der Hauptuntersuchung einheitlich von einem Achtstundentag ausgegangen. Die acht Stunden sollten entsprechend ihrer Bedeutung auf die fünf Tätigkeitsgruppen verteilt werden. Die Beschränkung auf fünf Tätigkeitsgruppen erschien uns angebracht zu sein, um noch eine sinnvolle Differenzierung bei der Verteilung der acht Stunden zu ermöglichen. Das bedeutete allerdings, daß wir eine Tätigkeitsgruppe, und zwar "Verhandlungen mit Kunden", nicht getrennt aufführen konnten, und somit in die fünfte Tätigkeitsgruppe einbeziehen mußten.

Nach Meinung der Befragten insgesamt sollen die Inhaber der untersuchten Modellpositionen ihre Arbeitszeit folgendermaßen auf die fünf Tätigkeitsgruppen verteilen:

Tab. 48: Durchschnittlicher Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen (N = 695) 1)

|                                                                                                                                     |       |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|
| 1. <u>Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Vorgesetzten</u>                                                                   | 3/4   | Stunden               |
| 2. <u>Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Mitarbeitern</u>                                                                   | 1 1/4 | Stunden               |
| 3. <u>Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Kollegen</u>                                                                       | 3/4   | Stunden               |
| 4. <u>Besprechungen, Sitzungen und Konferenzen, an denen sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter und Kollegen teilnehmen können</u> | 1     | Stunde                |
| 5. <u>Tätigkeiten, die allein durchgeführt werden, wie z.B. Bearbeitung der Post, Verhandlungen mit Kunden, planen, nachdenken</u>  | 3 1/2 | Stunden               |
|                                                                                                                                     | 7 1/4 | Stunden <sup>2)</sup> |
|                                                                                                                                     | ===== |                       |

1) Zur Verdeutlichung haben wir die Mittelwerte jeweils auf eine Viertelstunde auf- bzw. abgerundet.

2) Die Nichtübereinstimmung mit den vorgegebenen acht Stunden ergibt sich erstens durch die notwendige Klassenbildung und zweitens durch das Auf- und Abrunden.

Faßt man die erste bis vierte Tätigkeitsgruppe zusammen, so zeigt sich, daß für interne Kontakte ungefähr der gleiche Zeitaufwand wie für die fünfte Tätigkeitsgruppe verlangt wird. Berücksichtigt man weiter, daß sich in der letzten Tätigkeitsgruppe auch externe Kontakte befinden,

dann stimmen unsere Ergebnisse hinsichtlich des Umfanges aller personalen Kontakte mit denjenigen anderer Untersuchungen in etwa überein. So verbrachten z.B. die Führungskräfte, die von KELLY<sup>1)</sup> untersucht wurden, zwei Drittel, diejenigen von BURNS<sup>2)</sup> ca. 80 %, diejenigen von CARLSON<sup>3)</sup> zwischen 65 % und 90 % oder diejenigen von HORNE und LUPTON<sup>4)</sup> 63 % ihrer Arbeitszeit mit personalen Kontakten. Auch STEWART kommt nach einer Analyse der vorhandenen Untersuchungsergebnisse zu dem Schluß, daß Manager einen großen Teil ihrer Zeit, manche zwei Drittel und mehr, mit anderen Leuten verbringen.<sup>5)</sup>

Faßt man die erste und zweite Tätigkeitsgruppe als vertikale und die zweite und dritte als hauptsächlich horizontale Kontakte auf, so zeigt Tabelle 48 auch, daß für beide Arten von Kontakten ungefähr der gleiche Zeitaufwand verlangt wird. Unsere Ergebnisse bringen somit die immer stärker werdende Bedeutung der horizontalen Kontakte zum Ausdruck, deren Notwendigkeit auch in der Literatur zunehmend betont wird.<sup>6)</sup> So kommen auch DUBIN und SPRAY zu

- 
- 1) Vgl.: KELLY, Joe, The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling, a.a.O.
  - 2) Vgl.: BURNS, Tom, The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group, a.a.O.
  - 3) Vgl.: CARLSON, Sune, Executive Behavior, a.a.O.
  - 4) Vgl.: HORNE, J. H., T. LUPTON, The Work Activities of "Middle" Managers, in: Journal of Management Studies, 1, 1965, S. 14 - 33, Zit. bei: CAMPBELL, John P., u.a., Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness, a.a.O., S. 74 f.
  - 5) Vgl.: STEWART, Rosemary, Management Education and our Knowledge of Managers' Job, a.a.O.
  - 6) Vgl. z.B. ebenda, S. 85. - LANDSBERGER, Henry A., The Horizontal Dimension in Bureaucracy, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 6, 1961 - 1962, S. 299 - 332.

dem Schluß: "we now have substantial evidence from three different studies that executives spend a great deal of time with their peers"<sup>1)</sup>.

Wie bei den bereits untersuchten Erwartungsarten, ergeben sich auch bei der Verteilung des Zeitaufwandes für die verschiedenen Gruppen von Führungskräften teilweise größere Unterschiede. Dabei sind die Unterschiede zwischen den Funktionsbereichen zum Teil ausgeprägter als diejenigen zwischen den Positionshöhen. Vergleicht man allerdings den Einfluß der Positionshöhe auf den Zeitaufwand für die verschiedenen Tätigkeitsgruppen mit demjenigen auf andere Erwartungsarten, so scheint er hierbei größer zu sein als bei den meisten der bereits behandelten Variablen. So bestehen zwischen mittleren und höheren Führungspositionen bei der vierten Tätigkeitsgruppe signifikante Unterschiede auf dem 5 %-Niveau und sowohl bei der fünften Tätigkeitsgruppe als auch bei den internen Kontakten solche auf dem 1 %-Niveau. Für höhere Führungspositionen wird danach ein höherer Zeitaufwand sowohl für gemeinsame Besprechungen mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern als auch für interne Kontakte (1. bis 4. Tätigkeitsgruppe) für wichtiger angesehen als für mittlere Führungspositionen. Für diese spielen dagegen die Tätigkeiten, die alleine durchgeführt werden, eine größere Rolle.

Diese Ergebnisse können wir erstens als Bestätigung für die Gültigkeit einer Dimension unseres Führungsindex auffassen. Auf dem zehnten Faktor waren mit umgekehrten Vorzeichen der Zeitaufwand für Besprechungen mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern und der Zeitaufwand für Tätigkeiten, die alleine durchgeführt werden, hoch

---

1) DUBIN, Robert, S. Lee SPRAY, Executive Behavior and Interaction, a.a.O., S. 106.

geladen.<sup>1)</sup> Wenn jetzt bei diesen beiden Tätigkeitsgruppen bei einem anderen Sample zwischen mittleren und höheren Führungspositionen signifikante Unterschiede in der vorhergesagten Richtung bestehen, dann ist dadurch auch die Gültigkeit dieses Faktors bestätigt worden.

Zweitens stimmen unsere Ergebnisse mit denjenigen anderer Untersuchungen überein, wonach der Umfang der personalen Kontakte mit der Höhe der Führungsposition zunimmt.

Differenziert man dagegen zwischen Kontakten mit verschiedenen Gruppen von Interaktionspartnern, so zeigt unsere Untersuchung teilweise andere Ergebnisse. So wird z.B. mit abnehmender Positionshöhe der Zeitaufwand für Kontakte mit Vorgesetzten und Kollegen nicht größer und derjenige mit Mitarbeitern nicht kleiner.<sup>2)</sup> Genauso wenig machen die Kontakte mit Kollegen weder für mittlere noch für höhere Führungspositionen ein Drittel des gesamten Zeitaufwandes aus.<sup>3)</sup>

Bei der Beurteilung der unterschiedlichen Ergebnisse muß allerdings berücksichtigt werden, daß es sich bei den meisten vorhandenen Untersuchungen nur um Fallstudien mit einigen wenigen Untersuchungspersonen gehandelt hat. Ein weiterer Grund für die Unterschiede kann darin bestehen, daß es sich in unserer Untersuchung um erwartetes Verhalten handelt, während in den anderen Untersuchungen mit Hilfe von Beobachtungen oder Befragungen das tatsächliche

---

1) Vgl. unsere Ausführungen auf S. 92.

2) Vgl.: BURNS, Tom, The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group, a.a.O.

3) Vgl.: KELLY, Joe, The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling, a.a.O.

Verhalten erhoben worden ist. Der Umfang des tatsächlichen Kontaktes mit einzelnen Gruppen von Interaktionspartnern wird aber wahrscheinlich stärker von individuellen Merkmalen als von der Positionshöhe oder dem Funktionsbereich beeinflußt. Diese Annahme wird auch durch das Ergebnis von DUBIN und SPRAY bestätigt, wonach der Umfang der Kontakte mit Vorgesetzten zwischen 8 % und 50 % bei den untersuchten Führungskräften variierte.<sup>1)</sup>

Die Unterschiede, die sich im Zeitaufwand für die Tätigkeitsgruppen zwischen den Funktionsbereichen ergeben haben, zeigt die nächste Abbildung.<sup>2)</sup> Dabei haben wir die Differenz zwischen dem Zeitaufwand für die internen Kontakte (1. bis 4. Tätigkeitsgruppe) und die fünfte Tätigkeitsgruppe für die einzelnen Funktionsbereiche eingetragen.

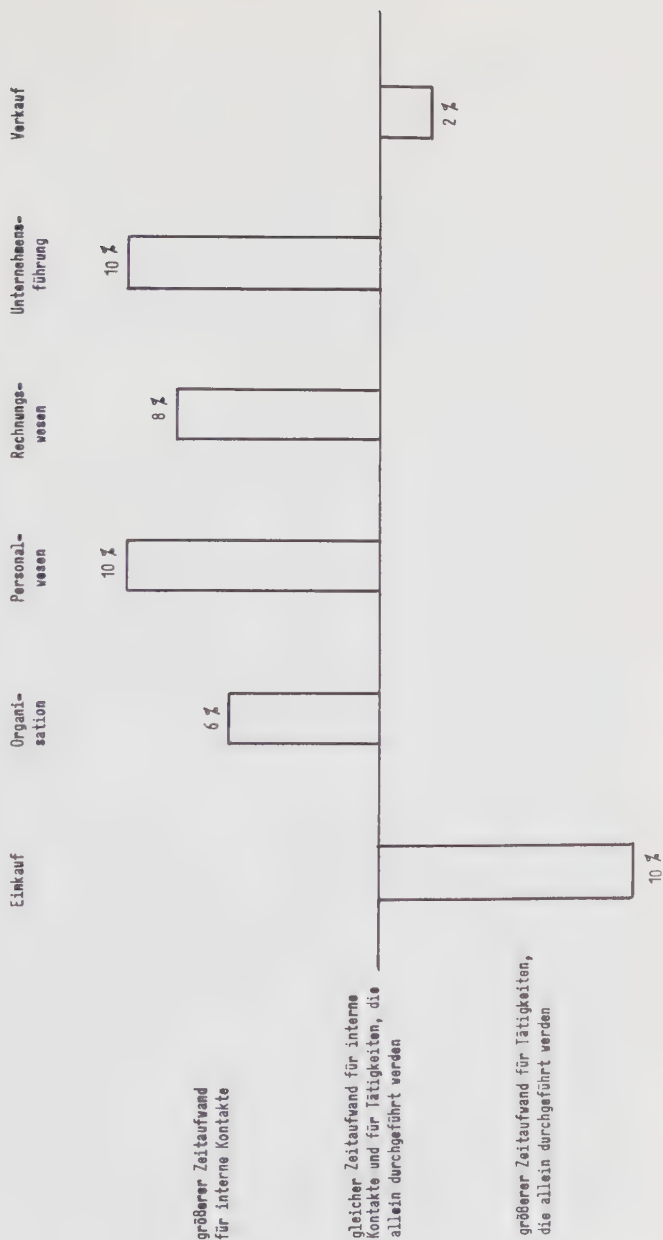
Für den Einkauf und den Verkauf, und damit für die überwiegend kundenorientierten Funktionsbereiche wird für die fünfte Tätigkeitsgruppe ein signifikant höherer Zeitaufwand verlangt als für die anderen Funktionsbereiche. Wie Abbildung 14 zeigt, sind die Unterschiede für den Einkauf noch bedeutend stärker als für den Verkauf. Da in der fünften Tätigkeitsgruppe auch die externen Kontakte enthalten sind, stimmt dieses Ergebnis mit unseren Erwartungen überein. Zwischen den anderen vier Funktionsbereichen bestehen dagegen keine signifikanten Unterschiede.

---

1) Vgl.: DUBIN, Robert, S. Lee SPRAY, Executive Behavior and Interaction, a.a.O.

2) Vgl. dazu auch Tabellenband Tab. 101 bis 105.

Abb. 14: Zeitaufwand für interne Kontakte und für Tätigkeiten, die allein durchgeführt werden, nach Funktionsbereichen (im v. H.)



Vergleicht man den Zeitaufwand für horizontale Kontakte (3. und 4. Tätigkeitsgruppe) für die sechs Funktionsbereiche, so entfallen darauf für das Personalwesen (ca. 25 %) ein etwas größerer Anteil der täglichen Arbeitszeit als für die anderen Funktionsbereiche (ca. 22 %).

Nachdem wir bis jetzt auf den Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen eingegangen sind, wollen wir jetzt noch überprüfen, ob bei der verlangten Gesamtarbeitszeit Unterschiede für verschiedene Gruppen von Führungskräften bestehen.

Bei einem Vergleich zwischen mittleren und höheren Führungspositionen zeigt sich, daß von den höheren Führungskräften eine längere Arbeitszeit erwartet wird als von den mittleren. Während die letzteren nur durchschnittlich 44 3/4 Stunden pro Woche arbeiten sollen, beträgt die Arbeitszeit pro Woche für die höheren Führungskräfte durchschnittlich 46 Stunden. Dieses Ergebnis wird auch dadurch bestätigt, daß für mittlere Führungspositionen 35 % der Befragten die tarifliche Arbeitszeit für ausreichend halten, während dies für höhere Führungspositionen nur 28 % sind.

Damit stimmen unsere Ergebnisse erstens wiederum mit denjenigen der Literatur überein<sup>1)</sup> und können zweitens ebenfalls zur Validierung eines Faktors des Führungsindex herangezogen werden. Auf dem vierten Faktor des Führungsindex waren sowohl die Arbeitszeit pro Woche insgesamt als auch diejenige zu Hause hoch geladen. Da jetzt die

---

1) Vgl.: MAHONEY, Thomas A., Thomas H. JERDEE, Stephen J. CARROLL, The Job(s) of Management, a.a.O., S. 98.



Positionshöhe mit der Länge der Arbeitszeit positiv korreliert, kann dieses Ergebnis als Bestätigung für die Gültigkeit der betreffenden Dimension des Führungsindex angesehen werden.

Bei einer Aufgliederung nach Funktionsbereichen ergibt sich für den Verkauf mit durchschnittlich 47 1/4 Stunden pro Woche die längste Arbeitszeit gegenüber durchschnittlich 46 1/4 Stunden für die anderen Funktionsbereiche.

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Erwartungen an den Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen von der Positionshöhe der Modellposition stärker beeinflußt werden als die meisten Erwartungen an die Merkmale der Modellpositionsinhaber.

### 7.3 Bedeutung der Weiterbildung

Während es sich bei allen bisher behandelten Erwartungsarten um augenblickliche Erwartungen gehandelt hat, betrifft die Frage nach den Gebieten der Weiterbildung stärker die zukünftigen Anforderungen. Auf welchen Gebieten sich die Inhaber die Modellpositionen in den einzelnen Funktionsbereichen vor allem weiterbilden sollen, zeigt die nächste Abbildung.<sup>1)</sup> Vergleicht man die Angaben hinsichtlich der Weiterbildung mit den augenblicklich verlangten speziellen Fachkenntnissen<sup>2)</sup>, so bestehen in der Reihenfolge der Gebiete für die einzelnen Funktionsbereiche teilweise größere Unterschiede. Außer diesen, die einzelnen Funktionsbereiche speziell betreffenden Veränderungen scheinen auch in Zukunft einige allgemeine Änderungen erwartet zu werden.

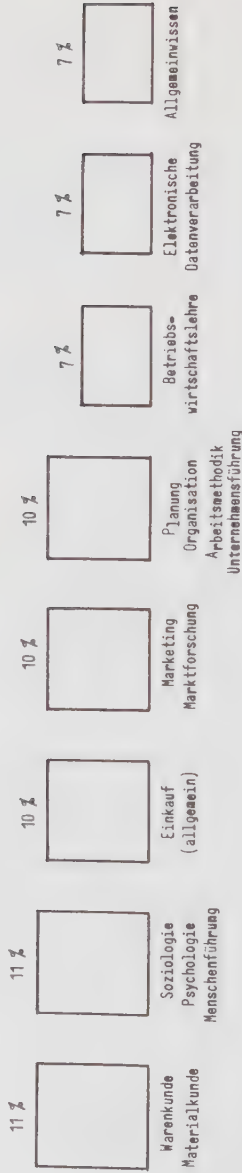
---

1) Die angegebenen Prozentwerte beziehen sich auf die Gesamtzahl der Nennungen für den jeweiligen Funktionsbereich. Zu einer weiteren Aufgliederung der für eine Weiterbildung verlangten Gebiete vgl. Tabellenband Tab. 107 bis 112.

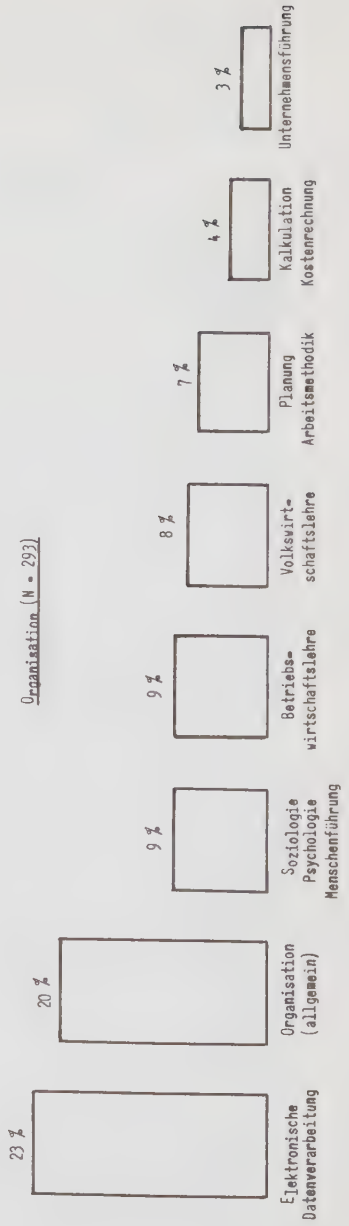
2) Vgl. Abb. 10 auf S. 182 ff.

Abb. 15: Gebiete der Weiterbildung nach Funktionsbereichen (in v. H.)

Einkauf (N = 153)



Organisation (N = 293)



23 %

Soziologie  
Psychologie  
Menschenführung

20 %

Arbeitsrecht  
Sozialrecht

10 %

Planung  
Organisation  
Arbeitsmethodik  
Unternehmensführung

7 %

Allgemeinwissen

6 %

Elektronische  
Datenverarbeitung

6 %

Personalwesen  
(allgemein)

6 %

Sozialwesen  
Sozialpolitik

4 %

Tarifrecht  
Besoldungswesen

19 %

Elektronische  
Datenverarbeitung

16 %

Steuerverwesen  
Steuerrecht

14 %

Planung  
Organisation  
Arbeitsmethodik  
Unternehmensführung

7 %

Betriebs-  
wirtschaftslehre

7 %

Rechnungswesen  
(allgemein)

6 %

Soziologie  
Psychologie  
Menschenführung

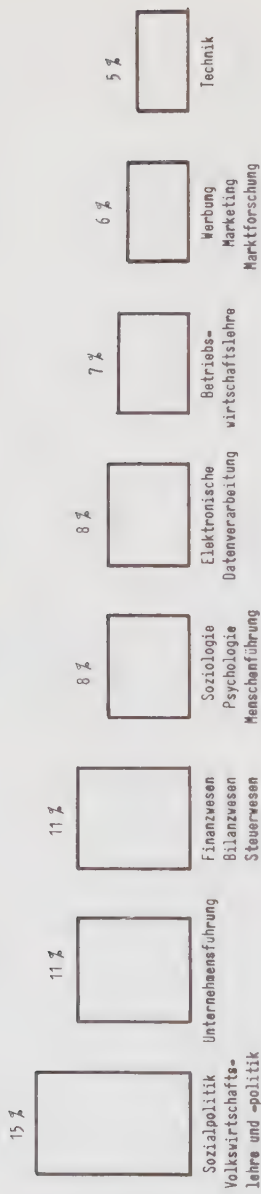
6 %

Kalkulation  
Kostenrechnung

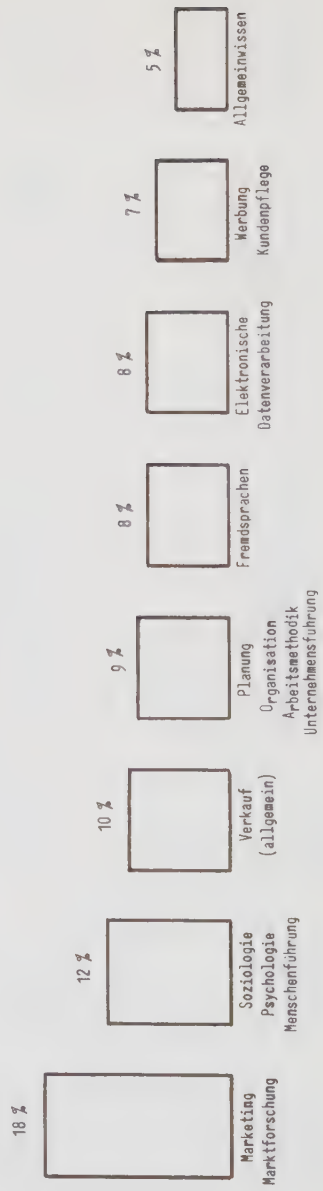
5 %

Finanzwesen  
Kreditwesen

Unternehmensführung (N = 95)



Verkauf (N = 335)



So scheint die Bedeutung von Kenntnissen auf dem Gebiet der Psychologie, Soziologie und Menschenführung weiterhin zuzunehmen. Sie gehören für alle sechs Funktionsbereiche zu den acht Gebieten, die am häufigsten bei der Weiterbildung genannt werden. Für einige Funktionsbereiche werden sie häufiger als bei den speziellen Fachkenntnissen angegeben, und für einige rücken sie in der Rangfolge nach vorne.

Das gleiche trifft für die Elektronische Datenverarbeitung zu. Kenntnisse auf diesem Gebiet scheinen vor allem für das Rechnungswesen in Zukunft immer wichtiger zu werden. So steht die Elektronische Datenverarbeitung bei den speziellen Fachkenntnissen mit 5 % der Nennungen an achter Stelle, während sie bei der Weiterbildung mit 19 % eindeutig am häufigsten genannt wird. Auch für die Organisation haben sich die Angaben hinsichtlich der Elektronischen Datenverarbeitung von 18 % auf 20 % erhöht. Für die anderen Funktionsbereiche entfallen zwischen 6 % und 8 % der Nennungen auf dieses Gebiet. Damit wird unser bisheriges Ergebnis bestätigt, daß die Bedeutung der Elektronischen Datenverarbeitung für verschiedene Funktionsbereiche unterschiedlich groß ist. Es wird aber insofern modifiziert, als zumindest gewisse Kenntnisse auf diesem Gebiet in Zukunft auch für die Funktionsbereiche wichtiger werden, für die sie im Augenblick noch eine untergeordnete Rolle spielen.

Für alle Funktionsbereiche werden auch die Gebiete der Organisation, Planung, Unternehmensführung und Verwaltungstechnik bei der Weiterbildung häufiger genannt als bei den speziellen Fachkenntnissen. Daraus kann man schließen, daß nach Meinung der Befragten auch die Anforderungen auf

diesen Gebieten in Zukunft steigen bzw. sich verändern werden. Berücksichtigt man außerdem noch, daß zumindest für einige Funktionsbereiche Volkswirtschaftslehre, Sozialpolitik, Fremdsprachen und auch Allgemeinwissen häufiger genannt werden, so kann man aus diesen Ergebnissen einen Trend zu allgemeineren funktionsunabhängigen Kenntnissen ableiten. Diese Tendenz wird auch durch die Abnahme der Nennungen von funktionspezifischen Gebieten deutlich, wie in der nächsten Tabelle an einigen Beispielen gezeigt wird.

Tab. 49: Häufigkeit der Nennungen von funktionspezifischen Gebieten bei den speziellen Fachkenntnissen und der Weiterbildung (in v.H.)

| Funktionsbereich    | Gebiet                                    | spezielle Fachkenntnisse | Weiterbildung |
|---------------------|-------------------------------------------|--------------------------|---------------|
| Einkauf             | Warenkunde<br>Materialkunde               | 30 %                     | 11 %          |
| Personalwesen       | Arbeitsrecht<br>Sozialrecht               | 29 %                     | 20 %          |
| Rechnungswesen      | Kalkulation<br>Kostenrechnung             | 18 %                     | 6 %           |
| Unternehmensführung | Finanzwesen<br>Bilanzwesen<br>Steuerwesen | 18 %                     | 11 %          |

Neben der bereits erwähnten Elektronischen Datenverarbeitung scheinen auch die Gebiete des Marketings und der Marktforschung dem obigen Trend entgegenzulaufen. Hier erhöhten sich die Nennungen bei der Weiterbildung gegenüber denjenigen bei den speziellen Fachkenntnissen, und zwar für den Einkauf von 7,9 % auf 9,8 %, für die Unternehmensführung von 4,8 % auf 6,3 % und für den Verkauf von 10,7 % auf 18,2 %.<sup>1)</sup> Ein Grund für die Zunahme des Marketings und der Marktforschung kann darin bestehen, daß diesen beiden Gebieten, unabhängig von einem spezifischen Funktionsbereich, in Zukunft für das gesamte Unternehmen eine steigende Bedeutung zukommt, so daß sie auch zu den funktionsunabhängigen Kenntnissen zu zählen sind. Gestützt wird diese Annahme z.B. auch durch die in der Literatur immer häufigere Betonung des Marketings für das Personalwesen.

Die im Augenblick noch vorherrschende Bedeutung von funktionsspezifischen Fachkenntnissen hatte sich auch bei der Gewichtung verschiedener Erwartungsgruppen untereinander gezeigt.<sup>2)</sup> Hier wurde den speziellen Fachkenntnissen für alle Funktionsbereiche eine größere Bedeutung beigemessen als den funktionsunabhängigen Fachkenntnissen.

Bei einer Aufgliederung der Angaben zur Weiterbildung in mittlere und höhere Führungspositionen ergeben sich in der Häufigkeit der Nennungen fast keine Unterschiede.

Zusammenfassend läßt sich hinsichtlich der Erwartungen an die Weiterbildung folgendes sagen. Nach Meinung der Befragten sollen sich die Inhaber der untersuchten Modell-

---

1) Für die anderen drei Funktionsbereiche wurden diese beiden Gebiete nicht gesondert erfaßt.

2) Vgl. dazu unsere Ausführungen auf S.240 ff.

positionen stärker auf allgemeinen funktionsunabhängigen als auf funktionsspezifischen Gebieten weiterbilden.<sup>1)</sup> Dieses Ergebnis läßt den zweifachen Schluß zu, daß erstens ein Mangel an funktionsunabhängigen Kenntnissen empfunden wird und daß zweitens für alle Funktionsbereiche eine Zunahme in der Bedeutung dieser Kenntnisse erwartet wird.

#### 7.4 Zusammenfassung

Das siebente Kapitel enthält verschiedene Arten von Erwartungen, die das Verhalten der Modellpositionsinhaber betreffen. Das wichtigste Ergebnis dieses Kapitels besteht darin, daß der Funktionsbereich der Modellposition die Erwartungen an das Verhalten nicht so stark zu beeinflussen scheint, wie die Erwartungen an die Merkmale der Modellpositionsinhaber. So führen bei den Erwartungen an das Führungsverhalten sowohl die Positionshöhe der Befragten als auch ihre eigene Einstellung zum Führungsverhalten zu größeren Unterschieden als der Funktionsbereich der Modellposition. Genauso ist der Einfluß der Positionshöhe der Modellposition bei den Erwartungen an den Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen größer als bei den Erwartungen an die Merkmale.

Im einzelnen können wir die Ergebnisse der drei Abschnitte dieses Kapitels folgendermaßen zusammenfassen:

---

1) In der Literatur wird die Aufgabe der Weiterbildung ebenfalls häufig in einer Entspezialisierung gesehen. Vgl. z.B.: ARNDT, Hans-Joachim, Unternehmensführung als Fachberuf?, a.a.O., S. 19 ff. - ARNDT, Hans-Joachim, Siegfried FASSBENDER, Hans HELLWIG, Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte an der Universität, a.a.O., S. 92. - STEWART, Rosemary, Management, Education and our Knowledge of Managers' Job, a.a.O., S. 78.



In unserer Untersuchung hat sich gezeigt, daß das Führungsverhalten aus mehreren unabhängigen Grunddimensionen besteht. Die häufig in der Literatur vorgenommene Reduzierung des Führungsverhaltens auf zwei oder drei Dimensionen erscheint unzureichend. Die Befragten erwarten von den Modellpositionsinhabern vor allem ein mitarbeiterorientiertes und ein informationsorientiertes Führungsverhalten. Dabei nimmt mit der Positionshöhe der Befragten die Bedeutung der ersten Dimension zu, während die der zweiten Dimension abnimmt. Ebenfalls mit der Positionshöhe verringert sich die Bedeutung der Erwartungen hinsichtlich einer nur allgemeinen Überwachung der Mitarbeiter. Der Einfluß der eigenen Einstellung auf die Erwartungen an bestimmte Dimensionen des Führungsverhaltens ist vor allem dann sehr groß, wenn es sich um das gleiche Einstellungs- bzw. Erwartungsobjekt handelt.

Bei den Tätigkeitsgruppen haben die personalen Kontakte eine große Bedeutung. Von diesen sind die internen Kontakte vor allem für höhere Führungspositionen und für die Funktionsbereiche Organisation, Personalwesen, Rechnungswesen und Unternehmensführung sehr wichtig. Dagegen spielen die Tätigkeiten, die allein durchgeführt werden, und die externen Kontakte hauptsächlich für mittlere Führungspositionen sowie für den Einkauf und den Verkauf eine Rolle. Bei den internen Kontakten haben die horizontalen etwa die gleiche Bedeutung wie die vertikalen Kontakte.

Bei den Erwartungen an die Weiterbildung hat sich herausgestellt, daß für alle Funktionsbereiche die Bedeutung der allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse zunehmen wird. Dagegen wird eine Weiterbildung zur Verbesserung der speziellen Fachkenntnisse für weniger wichtig gehalten. Von den funktionsunabhängigen Gebieten werden für alle Funk-

tionsbereiche vor allem die folgenden relativ häufig genannt: Psychologie, Soziologie, Menschenführung, Organisation, Planung, Unternehmensführung und Verwaltungstechnik. Außerdem scheinen die Elektronische Datenverarbeitung sowie die Marktforschung und das Marketing für alle Funktionsbereiche an Bedeutung zu gewinnen.

## 8. Kapitel

### Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von

#### Positionsinhabern

In den Kapiteln vier bis sieben sind wir jeweils von den Erwartungen der Befragten insgesamt ausgegangen und haben dann untersucht, unter welchen Bedingungen Unterschiede vorhanden sind. In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit dem Grad der Übereinstimmung bei den Erwartungen zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern. Dabei werden wir im ersten Abschnitt auf den Begriff und die Bedeutung des Rollen-Konsensus eingehen. Im zweiten und dritten Abschnitt untersuchen wir, bei welchen Erwartungen und zwischen welchen Positionsinhabern der Konsensus am größten bzw. am geringsten ist. Im letzten Abschnitt versuchen wir, Erklärungen für die unterschiedlichen Grade des Rollen-Konsensus zu finden.

#### 8.1 Begriff und Bedeutung des Rollenkonsensus

Unter Rollen-Konsensus verstehen wir den Grad der Übereinstimmung zwischen den Erwartungen von mindestens zwei Per-

sonen.<sup>1)</sup> Damit stellt der Rollen-Konsensus ein Kontinuum dar, das durch unterschiedliche Übereinstimmungsgrade gekennzeichnet ist. Der Kontinuum-Charakter des Rollen-Konsensus impliziert, daß man noch so lange von einem zumindest minimalen Übereinstimmungsgrad sprechen kann, wie der eine Extrempunkt des Kontinuums nicht erreicht ist. Da das vollkommene Fehlen jeglicher Übereinstimmung zwischen den Erwartungen interagierender Gruppen nur in Grenzfällen vorkommen wird, haben wir es normalerweise immer mit einer größeren oder geringeren Übereinstimmung zu tun. Um die verschiedenen Grade der Übereinstimmung zu messen, wenden wir den t-Test und den  $\chi^2$ -Test an. Wir werden im folgenden immer dann von einem größeren bzw. geringeren Konsensus sprechen, wenn zwischen den Erwartungen zweier Gruppen von Befragten keine signifikanten Unterschiede bzw. solche auf unterschiedlichem Signifikanzniveau bestehen.

Durch die Überprüfung des Rollen-Konsensus wollen wir die unserer Untersuchung zugrunde liegende Annahme testen, daß zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern bei den einzelnen Erwartungen unterschiedliche Grade der Übereinstimmung vorhanden sind. Diese Annahme basiert erstens auf einer Reihe von Untersuchungsergebnissen, die gezeigt haben, daß die Erwartungen sowohl von Inhabern gleicher

---

1) Vgl. zum Begriff "Konsensus": BATES, F.L., Some Observations Concerning the Structural Aspect of Role Conflict, a.a.O., S. 78. - GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 21 - 47. - HOROWITZ, Irving Louis, Consensus, Conflict, and Cooperation: A Sociological Inventory, in: Social Forces, Bd. 41, 1962 - 1963, S. 177 f. - THOMAS, Edwin J., Bruce J. BIDDLE, Basic Concepts for Classifying the Phenomena of Role, a.a.O., S. 33.

Positionen als auch von Inhabern verschiedener Positionen teilweise sehr unterschiedlich sind.<sup>1)</sup> Zweitens können wir diese Annahme aus unserem theoretischen Ansatz ableiten. Danach werden die Erwartungen eines Positionsinhabers von einer Vielzahl von Variablen und den Beziehungen zwischen ihnen beeinflusst. Aufgrund der interdependenten Beziehungen zwischen den Systemeinheiten und den sich in einem offenen sozialen System ständig abspielenden Anpassungsprozessen ergeben sich für die einzelnen Positionsinhaber unterschiedliche Ausgangsbedingungen, die dann auch zu unterschiedlichen Erwartungen führen können. Da zumindest einige der in der Literatur als wichtige Einflußgrößen aufgeführten Variablen bei den von uns untersuchten Positionsinhabern verschieden sind, können wir annehmen, daß sich auch zwischen den Erwartungen Unterschiede ergeben werden. Diese Annahme impliziert somit auch Unterschiede zwischen der Rollenselbstdeutung der Modellpositionsinhaber und den Erwartungen der Interaktionspartner.

Eine Bestätigung der obigen Annahme wird erstens eine nachträgliche Rechtfertigung für unser Vorgehen bedeuten, für jede untersuchte Modellposition mehrere Interaktionspartner zu befragen. Zweitens wird dadurch gezeigt, daß es für die Lösung bestimmter Probleme vollkommen unzureichend ist, nur

---

1) Vgl. dazu: DAVIS, F. James, Conceptions of Official Leader Roles in the Air Force, in: Social Forces, Bd. 32, 1953 - 1954, S. 253 - 258. - GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 116 ff. - PREISS, Jack J., Howard J. EHRLICH, An Examination of Role Theory, a.a.O., S. 41 ff. - STODGILL, Ralph M., Ellis L. SCOTT, William E. JAYNES, Leadership and Role Expectations, a.a.O., S. 14 ff. und S. 31 ff.  
Vgl. dazu auch die Untersuchung von Doris SPRINGER, die gezeigt hat, daß Vorgesetzte und Kollegen dieselben Personen teilweise sehr unterschiedlich bewerten. SPRINGER, Doris, Ratings of Candidates for Promotion by Co-workers and Supervisors, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 37, 1953, S. 347 - 351.

eine bestimmte Gruppe von Positionsinhabern, wie z.B. nur die Vorgesetzten oder nur die Modellpositionsinhaber selbst, zu untersuchen. Aufgrund der eine einzelne Gruppe beeinflussenden spezifischen Bedingungen wird man auch nur bestimmte Erwartungen feststellen können und kein umfassendes Bild der Erwartungsstruktur bekommen. Dies ist aber notwendig, damit bestimmte Maßnahmen nicht nur aufgrund der Meinungen einer spezifischen Gruppe, sondern unter Berücksichtigung möglichst vieler alternativer Erwartungen getroffen werden können. Dadurch ist es möglich, erstens zu einer gewissen Objektivierung der als wichtig angesehenen Erwartungen zu kommen. Zweitens wird das Auftreten von Spannungen und Konflikten verringert, da man das Verhalten der Interaktionspartner im Hinblick auf den Modellpositionsinhaber besser antizipieren kann. Und drittens kann man durch die Einbeziehung der Interaktionspartner in die Untersuchung einer bestimmten Position verdeckte Informationen, Kenntnisse, usw. nutzbar machen.

Aus der großen Zahl der Probleme, die sich im Zusammenhang mit dem Rollen-Konsensus ergeben, wollen wir uns auf die Beantwortung der drei folgenden Fragen beschränken:

1. Bei welchen Erwartungen ist der Grad der Übereinstimmung zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern am größten und bei welchen am geringsten?
2. Zwischen welchen Gruppen von Positionsinhabern ist der Rollen-Konsensus am größten und zwischen welchen am geringsten?

Hierbei werden wir einmal auf den Rollen-Konsensus zwischen jeweils zwei der insgesamt fünf Gruppen eingehen und zum anderen auf den Rollen-Konsensus zwischen den Interaktionspartnern insgesamt und den Modellpositionsinhabern.

3. Welche Bedingungen beeinflussen die Stärke des Rollen-Konsensus zwischen den Interaktionspartnern und den Modellpositionsinhabern?

Im Rahmen der Beantwortung dieser Frage werden wir sowohl einige in der Literatur vorhandene Hypothesen überprüfen als auch den Einfluß zusätzlicher Bedingungen untersuchen.

Wie den drei obigen Fragen zu entnehmen ist, werden wir nur auf den "Zwischen-Gruppen Rollen-Konsensus" eingehen und nicht auf den Rollen-Konsensus innerhalb der einzelnen Gruppen.<sup>1)</sup> Genauso wenig werden wir uns mit der Bedeutung des Rollen-Konsensus für das individuelle Verhalten, für das Gruppenverhalten oder für das Funktionieren sozialer Systeme beschäftigen, was häufig Gegenstand der theoretischen Diskussion gewesen ist.<sup>2)</sup>

Geht man von den von GROSS u.a. aufgeführten Problemkreisen aus, so kann man zusammenfassend sagen, daß wir im folgenden

- (1) verschiedene Grade des Rollen-Konsensus
  - (2) zwischen bestimmten Gruppen von Positionsinhabern
  - (3) hinsichtlich bestimmter Erwartungen
  - (4) unter bestimmten Bedingungen
- untersuchen werden.<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. dazu z.B.: GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 144 - 163. - PREISS, Jack J., Howard J. EHRLICH, An Examination of Role Theory, a.a.O., S. 45 ff.

2) Vgl. dazu: GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 21 - 47.- HOROWITZ, Irving Louis, Consensus, Conflict, and Cooperation, a.a.O., S. 178 ff.

3) Vgl.: GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 74.

## 8.2 Rollen-Konsensus bei verschiedenen Arten von Erwartungen

Um festzustellen, bei welchen Erwartungen der Rollen-Konsensus am größten und bei welchem am geringsten ist, haben wir für jede einzelne Erwartung den Grad der Übereinstimmung zwischen jeweils zwei Gruppen von Positionsinhabern untersucht. Entsprechend der Art der hierarchischen Beziehung zu dem Modellpositionsinhaber haben wir die Befragten einer der folgenden fünf Gruppen zugeordnet:

1. Vorgesetzte
2. Mitarbeiter
3. Kollegen
4. sonstige Unternehmensangehörige
5. Modellpositionsinhaber

Es ergeben sich somit für jede einzelne Erwartung zehn verschiedene Paare von Positionsinhabern, für die wir den Grad der Übereinstimmung überprüfen können.

Die nachfolgende Tabelle gibt für jede Gruppe von Erwartungen<sup>1)</sup> den Prozentsatz der Fälle an, für die signifikante Unterschiede zwischen jeweils zwei Gruppen von Positionsinhabern vorhanden sind. Die Ergebnisse von Tabelle 50 lassen sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Der Grad der Übereinstimmung ist bei den einzelnen Erwartungsgruppen teilweise sehr unterschiedlich. Er variiert um maximal 36 %.
2. Der größte Grad der Übereinstimmung besteht bei den Fähigkeitsgruppen und den Einzelfähigkeiten.

---

1) Hierbei haben wir uns von den in den vorigen Kapiteln behandelten Erwartungsgruppen auf diejenigen beschränkt, die mit Hilfe von geschlossenen Fragen erhoben worden sind.

Tab. 50: Häufigkeit von signifikanten Unterschieden zwischen jeweils zwei Gruppen von Positionsinhabern bei acht Erwartungsgruppen (in v.H.) 1)

| Erwartungsgruppe                                       | N<br>(mögliche<br>Fälle) | N<br>(tatsächliche<br>Fälle) | %    |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|------|
| 1. Tätigkeitsgruppen                                   | 50                       | 18                           | 36   |
| 2. Führungsverhalten                                   | 210                      | 69                           | 32,9 |
| 3. Faktoren für die<br>fachliche Quali-<br>fikation    | 60                       | 6                            | 10   |
| 4. Anforderungsgruppen                                 | 60                       | 6                            | 10   |
| 5. Ausbildungs- und<br>Berufsweg<br>(Gruppen II - VII) | 60                       | 5                            | 8,3  |
| 6. Grundkenntnisse                                     | 260                      | 16                           | 6,2  |
| 7. Einzelfähigkeiten                                   | 190                      | 5                            | 2,6  |
| 8. Fähigkeitsgruppen                                   | 40                       | -                            | -    |

1) Wie bisher werden von uns die Unterschiede immer dann als signifikant angesehen, wenn  $p < 0,05$  ist. Unterschiede im Signifikanzniveau werden hierbei nicht berücksichtigt.



3. Der geringste Grad der Übereinstimmung besteht bei den Tätigkeitsgruppen und bei dem Führungsverhalten.
4. Der Grad der Übereinstimmung ist bei den Erwartungen an die Merkmale der Modellpositionsinhaber (3. bis 8. Erwartungsgruppe) größer als bei den Erwartungen an das Verhalten der Modellpositionsinhaber (1. und 2. Erwartungsgruppe).<sup>1)</sup>

Noch größere Unterschiede in der Stärke des Rollen-Konsensus ergeben sich dann, wenn man die einzelnen Erwartungen nicht zu Gruppen zusammenfaßt und außerdem noch das Signifikanzniveau berücksichtigt. So bestehen z.B. bei den Besprechungen und dienstlichen Kontakten mit Vorgesetzten bei 70 % der Paare von Positionsinhabern signifikante Unterschiede, und davon bei 40 % sogar solche auf dem 0,1 %-Niveau. Bei der Gruppe der Grundkenntnisse sind bei achtzehn der sechsundzwanzig einzelnen Grundkenntnisse zwischen keinem Paar von Positionsinhabern die Unterschiede signifikant, während z.B. bei der Einstellung und Entlassung von Personal und bei der Personalwerbung und Personalbeschaffung bei je 30 % der Fälle signifikante Unterschiede bestehen. Gleiche und ähnliche Unterschiede in der Stärke des Rollen-Konsensus sind auch zwischen den einzelnen Erwartungen der anderen Erwartungsgruppen vorhanden.

Die obigen Ergebnisse bestätigen somit unsere Annahme, daß der Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern bei den einzelnen Erwartungen unterschiedlich ist. Auf mögliche Bedingungen, die den Grad des Rollen-Konsensus beeinflussen, werden wir im übernächsten Abschnitt eingehen.

---

1) Dieses Ergebnis bestätigt die Hypothese von GROSS u.a., daß der Grad des Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern bei "prerequisite expectations for attributes" größer ist als bei "postrequisite expectations for behaviors". Vgl.: GROSS, Neal, Ward S. MASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 149 - 151.

### 6.3 Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern

Wie häufig zwischen den fünf Gruppen von Positionsinhabern signifikante Unterschiede bei den einzelnen Erwartungen vorhanden sind, zeigt die nächste Tabelle.

Tab. 51: Häufigkeit von signifikanten Unterschieden bei den einzelnen Erwartungen von acht Erwartungsgruppen 1) nach Gruppen von Positionsinhabern

| Gruppe von Positionsinhabern | Gruppe von Positionsinhabern |             |          |          | insgesamt |
|------------------------------|------------------------------|-------------|----------|----------|-----------|
|                              | MP-Inhaber                   | Mitarbeiter | Kollegen | sonstige |           |
| Vorgesetzte                  | 11                           | 32          | 12       | 14       | 69        |
| MP-Inhaber                   |                              | 14          | 5        | 2        | 21        |
| Mitarbeiter                  |                              |             | 23       | 10       | 33        |
| Kollegen                     |                              |             |          | 2        | 2         |
| insgesamt                    | 11                           | 46          | 40       | 28       | 125       |

1) Hierbei handelt es sich um die acht Erwartungsgruppen von Tabelle 50.

Betrachtet man die Häufigkeiten der signifikanten Unterschiede, die zwischen jeweils einer Gruppe und den anderen Positionsinhabern insgesamt bestehen, so sind diese bei den Mitarbeitern am größten und bei den sonstigen Unter-

nehmensangehörigen am niedrigsten. Bei neunundsiebzig verschiedenen Erwartungen ergeben sich zwischen den Mitarbeitern und den anderen Positionsinhabern signifikante Unterschiede, während dies zwischen den sonstigen Unternehmensangehörigen und den anderen Gruppen nur bei achtundzwanzig Erwartungen der Fall ist. Der Grad der Übereinstimmung bei den Erwartungen an die Modellpositionsinhaber ist somit zwischen den Mitarbeitern einerseits und den anderen untersuchten Gruppen von Positionsinhabern andererseits am geringsten.

Geht man jeweils nur von zwei Gruppen von Positionsinhabern aus, so zeigt Tabelle 51, daß zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern der geringste und zwischen den Modellpositionsinhabern und den Kollegen der größte Rollen-Konsensus besteht.<sup>1)</sup> Während zwischen den beiden letzten Gruppen von Positionsinhabern nur bei fünf Erwartungen signifikante Unterschiede vorhanden sind, ist dies zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern bei zweiunddreißig Erwartungen der Fall. Berücksichtigt man weiterhin, daß der Grad der Übereinstimmung zwischen Modellpositionsinhabern und Kollegen, die der gleichen hierarchischen Ebene zuzuordnen sind, und den Vorgesetzten ungefähr gleich groß ist (signifikante Unterschiede bei elf bzw. bei zwölf Erwartungen), so scheinen diese Ergebnisse darauf hinzuweisen, daß die hierarchische Distanz die Stärke des Rollen-Konsensus beeinflußt. Diese Beziehung, die wir weiter unten genauer überprüfen werden, wird auch durch die größere Zahl von signifikanten Unterschieden zwischen den Modellpositionsinhabern und Kollegen einerseits und den Mitarbeitern andererseits sichtbar.

---

1) Auf die Gruppe der sonstigen Unternehmensangehörigen wollen wir nicht weiter eingehen, da es sich bei ihr um eine sehr heterogene Gruppe handelt, in der Vorgesetzte und Mitarbeiter der verschiedensten Funktionsbereiche sowie Stabsmitglieder zusammengefaßt sind. Der relativ hohe Grad der Übereinstimmung zwischen dieser und den anderen Gruppen ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, daß sich die Unterschiede innerhalb dieser Gruppe aufheben.

Während sich von den Vorgesetzten nur 12 % zwei Ebenen über den Modellpositionsinhabern befinden, haben von den Mitarbeitern 28 % eine Position zwei Ebenen unter den Modellpositionsinhabern inne. Die hierarchische Distanz der Modellpositionsinhaber gegenüber der Gruppe der Mitarbeiter insgesamt ist somit größer als gegenüber der Gruppe der Vorgesetzten. Dadurch läßt sich auch der geringere Grad der Übereinstimmung zwischen Kollegen und Mitarbeitern im Gegensatz zu demjenigen zwischen Modellpositionsinhabern und Mitarbeitern erklären. So kann man annehmen, daß mit zunehmender hierarchischer Distanz auch der Einfluß der funktionalen Distanz auf den Grad der Übereinstimmung zunimmt. Da in der Regel Kollegen der Modellpositionsinhaber und Mitarbeiter, die sich zwei Ebenen unter den Modellpositionsinhabern befinden, nur noch relativ wenig funktionale Kontakte haben, werden auch ihre Erwartungen von unterschiedlichen Bedingungen beeinflusst, die dann zu einem geringeren Grad der Übereinstimmung führen.

Die Ergebnisse von Tabelle 51 bestätigen sich auch bei einer Differenzierung der signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen von Positionsinhabern nach dem Signifikanzniveau.

Tabelle 52 zeigt, daß z.B. zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nicht nur am häufigsten signifikante Unterschiede vorhanden sind, sondern auch das Signifikanzniveau am höchsten ist. Auch bei den anderen Gruppen von Positionsinhabern ergeben sich nach dem jeweiligen Signifikanzniveau die gleichen Grade der Übereinstimmung wie nach den einfachen Häufigkeiten.

Tab. 52: Häufigkeit von signifikanten Unterschieden zwischen jeweils zwei Gruppen von Positionsinhabern bei den einzelnen Erwartungen von acht Erwartungsgruppen nach Signifikanzniveau (in v.H.)

| Gruppe von Positionsinhabern | n  | Signifikanzniveau |          | insgesamt |
|------------------------------|----|-------------------|----------|-----------|
|                              |    | p < 0,001         | p < 0,01 |           |
| Vorgesetzte - Mitarbeiter    | 32 | 50 %              | 25 %     | 75 %      |
| Kollegen - Mitarbeiter       | 23 | 39 %              | 35 %     | 74 %      |
| MP-Inhaber - Mitarbeiter     | 14 | 50 %              | 22 %     | 72 %      |
| Kollegen - Vorgesetzte       | 12 | 25 %              | 33 %     | 58 %      |
| MP-Inhaber - Vorgesetzte     | 11 | -                 | 55 %     | 55 %      |

Wir können somit eine erste Hypothese hinsichtlich der Stärke des Rollen-Konsensus formulieren.

H 20 Je größer die hierarchische Distanz zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern, um so geringer ist der Rollen-Konsensus zwischen ihnen.

Die Stärke des Rollen-Konsensus ist aber nicht nur bei den Erwartungen insgesamt, sondern auch bei den einzelnen Gruppen von Erwartungen teilweise sehr unterschiedlich. So entfallen ca. 25 % der signifikanten Unterschiede zwischen den

Vorgesetzten einerseits und den Modellpositionsinhabern, Mitarbeitern und Kollegen andererseits auf die Erwartungen an die Grundkenntnisse. Dagegen sind zwischen den letzten drei Gruppen von Positionsinhabern die Unterschiede keinmal bzw. nur einmal signifikant. Allen Grundkenntnissen, bei denen signifikante Unterschiede bestehen, werden von den Vorgesetzten eine geringere Bedeutung beigemessen als von den anderen drei Gruppen von Positionsinhabern. Bei diesen Grundkenntnissen handelt es sich mit drei Ausnahmen um solche aus dem Personal- und Sozialbereich. Das bedeutet, daß der geringere Rollen-Konsensus bei dieser Gruppe von Erwartungen hauptsächlich darauf zurückzuführen ist, daß die Modellpositionsinhaber, ihre Mitarbeiter und Kollegen Grundkenntnisse auf dem Gebiet des Personal- und Sozialwesens für wichtiger ansehen als ihre Vorgesetzten.

Größere Unterschiede zwischen den Gruppen von Positionsinhabern ergeben sich auch bei den Erwartungen an das Führungsverhalten. Hierauf entfallen 79 % der signifikanten Unterschiede zwischen den Modellpositionsinhabern und ihren Mitarbeitern und 64 % derjenigen zwischen den Modellpositionsinhabern und ihren Vorgesetzten, während dies gegenüber den Kollegen nur einmal (20 %) vorkommt. Die signifikanten Unterschiede gegenüber den Mitarbeitern beziehen sich hauptsächlich auf mitarbeiterorientierte Statements und diejenigen gegenüber den Vorgesetzten hauptsächlich auf vorgesetztenorientierte Statements des Führungsverhaltens. Da außerdem die vorgegebenen Statements kein kollegenorientiertes Führungsverhalten enthalten, kann man daraus schließen, daß der Grad der Übereinstimmung bei Erwartungen an das Führungsverhalten geringer ist, wenn diese die eigene Gruppe betreffen, als wenn sie sich auf andere Gruppen beziehen.

Bei einer Überprüfung des Grades der Übereinstimmung zwischen der Rollenselbstdeutung der Modellpositionsinhaber und den Erwartungen der Interaktionspartner insgesamt ergeben sich bei den Erwartungsgruppen an die Merkmale der Modellpositionsinhaber keimmal mehr signifikante Unterschiede. Dies scheint darauf hinzuweisen, daß sich die Unterschiede, die vorher durch die unterschiedlichen hierarchischen Positionen entstanden sind, angeglichen bzw. gegenseitig aufgehoben haben. Bei den Erwartungen an das Verhalten der Modellpositionsinhaber geht der relative Anteil der signifikanten Unterschiede zwischen den Erwartungen der Modellpositionsinhaber und denjenigen der Interaktionspartner bei dem Führungsverhalten von 33 % auf 19 % zurück, während er bei den Tätigkeitsgruppen von 36 % auf 60 % zunimmt. Dieses Ergebnis scheint darauf hinzudeuten, daß der Konsensus bei den Erwartungen an das Verhalten, und dabei insbesondere hinsichtlich des Zeitaufwandes für bestimmte Tätigkeiten, nicht nur von der hierarchischen Position, sondern auch von anderen Variablen beeinflußt wird. So halten die Modellpositionsinhaber vor allem für die Besprechungen und dienstlichen Kontakte mit Mitarbeitern ( $t = 3,71$ ,  $p < 0,001$ ) und für die Tätigkeiten, die alleine durchgeführt werden ( $t = 4,44$ ,  $p < 0,001$ ), einen wesentlich höheren Zeitaufwand für notwendig als die Interaktionspartner insgesamt.

Die Ergebnisse hinsichtlich der Stärke des Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern können wir in den folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Die Mitarbeiter unterscheiden sich in ihren Erwartungen an die Modellpositionsinhaber am stärksten von den anderen Positionsinhabern insgesamt.

2. Die Stärke des Rollen-Konsensus ist zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern der Modellpositionsinhaber am geringsten und zwischen den Modellpositionsinhabern selbst und ihren Kollegen am größten.
3. Die Stärke des Rollen-Konsensus nimmt mit der Zunahme der hierarchischen Distanz ab.
4. Die Stärke des Rollen-Konsensus ist bei den Grundkenntnissen zwischen den Vorgesetzten einerseits und den Modellpositionsinhabern, ihren Mitarbeitern und Kollegen andererseits geringer als zwischen den letzten drei Gruppen von Positionsinhabern untereinander.
5. Die Modellpositionsinhaber, ihre Mitarbeiter und Kollegen halten Grundkenntnisse auf dem Gebiet des Personal- und Sozialwesens für wichtiger als ihre Vorgesetzten.
6. Der Grad der Obereinstimmung ist bei den Erwartungen an das Führungsverhalten geringer, wenn diese die eigene Gruppe betreffen, als wenn sie sich auf andere Gruppen beziehen.
7. Der Grad der Obereinstimmung zwischen der Rollenselbstdeutung der Modellpositionsinhaber und den Erwartungen der Interaktionspartner wird bei den Erwartungen an die Merkmale der Modellpositionsinhaber stärker, wenn bei den Interaktionspartnern nicht nach unterschiedlichen hierarchischen Positionen differenziert wird.

Die Ergebnisse dieses Abschnittes haben somit auch den zweiten Teil unserer obigen Annahme bestätigt. Die Stärke des Rollen-Konsensus ist nicht nur bei verschiedenen Gruppen von Erwartungen unterschiedlich, sondern auch zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern. Dadurch sehen wir erstens unseren Untersuchungsplan bestätigt, nicht nur



die Erwartungen der Modellpositionsinhaber selbst, sondern auch diejenigen der Interaktionspartner zu untersuchen. Da sich außerdem gezeigt hat, daß der Rollen-Konsensus zwischen der Gruppe der Mitarbeiter und den Gruppen der anderen Positionsinhaber am geringsten ist, wird zweitens unser Vorgehen gerechtfertigt, uns bei den Interaktionspartnern nicht auf die Vorgesetzten zu beschränken, sondern vor allem auch die Mitarbeiter einzubeziehen. Von den Merkmalen dieser Gruppe scheint ein großer Teil der Varianz bei den Erwartungen verursacht zu werden. Da weiterhin die Stärke des Rollen-Konsensus bei der Zusammenfassung aller Interaktionspartner zu einer Gruppe insgesamt zugenommen hat, sehen wir drittens unsere Annahme bestätigt, daß die Untersuchung eines ganzen Rollensatzes zu einer Objektivierung der Ergebnisse führt.

#### 8.4 Einfluß verschiedener Bedingungen auf die Stärke des Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern

Der Einfluß verschiedener Bedingungen auf die Stärke des Rollen-Konsensus wird von uns jeweils nur für das Rechnungswesen in der Industrie untersucht. Die Beschränkung auf Modellpositionen in einem bestimmten Funktionsbereich und in einem bestimmten Wirtschaftszweig erscheint uns notwendig zu sein, um die Varianz, die durch den Funktionsbereich und den Wirtschaftszweig verursacht wird, auszuschalten. Da unsere bisherigen Ergebnisse gezeigt haben, daß diese beiden Variablen die von uns untersuchten Erwartungsarten insgesamt am stärksten beeinflussen, werden von uns diese und keine anderen Variablen konstant gehalten. Das Rechnungswesen in der Industrie haben wir ausgewählt,

weil wir diese Modellpositionen im Verhältnis zu anderen am häufigsten untersucht haben.<sup>1)</sup>

Eine dritte Einschränkung nehmen wir vor, indem wir die Stärke des Konsensus nur bei den Erwartungen untersuchen, die uns im Zusammenhang mit unserer Fragestellung am wichtigsten erscheinen. Hierbei handelt es sich um:

1. die Art der beruflichen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule
2. die Höhe des Ausbildungsniveaus an einer berufsbildenden Schule
3. die Bedeutung der Art und Dauer der Ausbildung
4. die Bedeutung der Art der Abteilungen
5. die Bedeutung der Art der Branchen
6. die Bedeutung des Umfangs der Befugnisse und Verantwortung in früheren Positionen
7. die Bedeutung der Dauer der gesamten Berufstätigkeit
8. die Bedeutung der administrativen Fähigkeiten
9. die Bedeutung der konzeptuellen Fähigkeiten
10. die Bedeutung der fachbezogenen Fähigkeiten
11. die Bedeutung der sozialen Fähigkeiten
12. die Bedeutung der allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnisse
13. die Bedeutung der speziellen Fachkenntnisse
14. die Bedeutung der Fähigkeiten
15. die Bedeutung der Eigenschaften

---

1) Wir haben insgesamt fünfundzwanzig Modellpositionen im Rechnungswesen in der Industrie untersucht.

Bei der Überprüfung der Stärke des Konsensus bei diesen Erwartungsarten wollen wir feststellen, welche Bedingungen zu einem größeren oder geringeren Rollen-Konsensus führen. Wie wir bereits weiter oben ausgeführt haben, werden wir immer dann von einem größeren Konsensus sprechen, je weniger oft bei den fünfzehn Erwartungsarten unter einer bestimmten Bedingung signifikante Unterschiede vorhanden sind. Umgekehrt ist der Rollen-Konsensus um so geringer, je häufiger sich signifikante Unterschiede ergeben. Die Häufigkeit von signifikanten Unterschieden bei den fünfzehn Erwartungsarten insgesamt wird auch das Entscheidungskriterium für die Beibehaltung oder Verwerfung unserer Hypothesen sein. Dabei wird die Zahl der signifikanten Unterschiede aus zwei Gründen relativ gering sein. Wie unsere obigen Ergebnisse gezeigt haben, ist der Konsensus bei Erwartungen an die Merkmale der Modellpositionsinhaber insgesamt größer als bei den Erwartungen an ihr Verhalten. Da es sich bei den in diesem Abschnitt untersuchten fünfzehn Erwartungsarten ausschließlich um Erwartungen an Merkmale handelt, wird der Rollen-Konsensus relativ groß bzw. die Zahl der signifikanten Unterschiede relativ gering sein. Weiterhin geht die Zahl der untersuchten Fälle je nach der Art der konstant gehaltenen Bedingung bis auf sechs Befragte zurück. Um bei dieser kleinen Zahl von Fällen noch signifikante Unterschiede feststellen zu können, muß der Einfluß der untersuchten Bedingung aber außerordentlich stark sein.

Die Stärke des Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Befragten werden wir unter den folgenden Bedingungen überprüfen:

1. hierarchische Distanz
2. Art der funktionalen Beziehung
3. Häufigkeit der Kontakte
4. Inhalt der Mitteilungen, die während der Kontakte ausgetauscht werden.
5. Homogenität der Ausbildung an berufsbildenden Schulen

Aufgrund unserer Ergebnisse im vorigen Abschnitt konnten wir bereits die folgende Hypothese formulieren:

H 20<sup>+</sup>) Je größer die hierarchische Distanz zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern, um so geringer ist der Rollen-Konsensus zwischen ihnen.

Diese Hypothese läßt sich auch aus bisherigen Ergebnissen in der Literatur ableiten. So formuliert MILLER aufgrund der Ausführungen von MARCH und SIMON die Hypothese, daß zwischen den Einheiten eines natürlichen Systems eine geringere Varianz bei der Aufschlüsselung von Informationen besteht, wenn diese eng miteinander verbunden sind.<sup>1)</sup> Als einen Indikator für die Entfernung von zwei Einheiten innerhalb eines Systems kann man die hierarchische Distanz ansehen. Genauso drückt sich die Varianz bei der Aufschlüsselung von Informationen z.B. in einem stärkeren oder geringeren Rollen-Konsensus aus. Aus der allgemeinen Hypothese von MILLER, die nach seiner Meinung für alle natürlichen Systeme zutrifft, läßt sich somit auch unsere speziellere Hypothese 20 für unseren Untersuchungsgegenstand ableiten. Auch PREISS und EHRLICH konnten in ihrer Untersuchung eine negative Beziehung zwischen der Stärke des

---

1) Vgl.: MILLER, James G., Living Systems: Cross-Level Hypotheses, a.a.O., S. 389.

Rollen-Konsensus und der Zunahme der hierarchischen Distanz feststellen.<sup>1)</sup>

Bei der Überprüfung unserer Hypothese 20 für Modellpositionen im Rechnungswesen in der Industrie ergeben sich zwischen der Gruppe der Vorgesetzten und derjenigen der Mitarbeiter, zwischen denen die größte hierarchische Distanz besteht, bei 20 %<sup>2)</sup> der Erwartungen signifikante Unterschiede. Zwischen den Modellpositionsinhabern einerseits und den Vorgesetzten und Mitarbeitern andererseits sind die Unterschiede dagegen nur bei je 6,7 % der Erwartungen signifikant. Die geringere hierarchische Distanz zwischen den Modellpositionsinhabern und ihren Vorgesetzten und Mitarbeitern führt somit zu einem größeren Rollen-Konsensus. Bei der Berücksichtigung der Gruppe der Kollegen bestehen zwischen dieser Gruppe und den Modellpositionsinhabern und Mitarbeitern bei 20 % bzw. 13,3 % der Erwartungen signifikante Unterschiede. Da zwischen Kollegen und Modellpositionsinhabern die geringste hierarchische Distanz besteht, widerspricht dieses Ergebnis unserer Hypothese.

Andererseits befinden sich in der Gruppe der Kollegen Befragte aus verschiedenen Funktionsbereichen, während die Vorgesetzten und Mitarbeiter zum gleichen Funktionsbereich wie die Modellpositionsinhaber gehören, so daß bei der Überprüfung von H 20 bei den letzteren Gruppen der Funktionsbereich konstant ist. Bei den Kollegen muß man dagegen berücksichtigen, daß auf ihre Erwartungen, und damit auf

---

1) Vgl.: PREISS, Jack J., Howard J. EHRLICH, An Examination of Role Theory, a.a.O., S. 43 ff., S. 115 und S. 156 ff. Vgl. dazu auch: KAHN, Robert L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 178 f.

2) Die hier und im folgenden angegebenen Prozentwerte beziehen sich immer auf die fünfzehn Erwartungsarten.

die Stärke des Rollen-Konsensus, auch die Zugehörigkeit zu verschiedenen Funktionsbereichen einen bestimmten Einfluß ausüben kann. Geht man von dieser Annahme aus, so kann man unserer Meinung nach die Hypothese 20 vorläufig aufrechterhalten. Dabei müßte man allerdings die Interdependenz zwischen hierarchischer Distanz und funktionaler Zugehörigkeit noch genauer untersuchen.

In der von uns bereits zitierten Hypothesensammlung von MILLER wird nicht nur ein Zusammenhang zwischen der Entfernung von Systemeinheiten, sondern auch eine Beziehung zwischen der funktionalen Zugehörigkeit und der Varianz bei der Aufschlüsselung von Informationen aufgestellt.<sup>1)</sup> Da sich außerdem in unseren bisherigen Ergebnissen gezeigt hat, daß der Funktionsbereich der Modellpositionen einen sehr starken Einfluß auf die Erwartungen der Positionsinhaber ausübt, nehmen wir an, daß auch der eigene Funktionsbereich der Positionsinhaber ihre Erwartungen beeinflusst. Daraus leiten wir die weitere Annahme ab, daß der Rollen-Konsensus zwischen Positionsinhabern des gleichen Funktionsbereiches größer ist als zwischen Positionsinhabern verschiedener Funktionsbereiche.

Aufgrund dieser Annahmen formulieren wir unsere nächste Hypothese:

- H 21 Der Rollen-Konsensus zwischen der Rollenselbstdeutung der Modellpositionsinhaber und den Erwartungen der Interaktionspartner ist größer, wenn die Interaktionspartner zum gleichen Funktionsbereich wie die Modellpositionsinhaber gehören, als wenn sie zu anderen Funktionsbereichen gehören.

---

1) Vgl.: MILLER, James G., Living Systems: Cross-Level Hypotheses, a.a.O., S. 389 f.  
Vgl. dazu auch: KAHN, Robert L., u.a., Organizational Stress, a.a.O., S. 177 - 180.

Bei der Überprüfung dieser Hypothese konnten wir keine eindeutige Beziehung zwischen der Zugehörigkeit zum Funktionsbereich der Modellposition und einem stärkeren Rollen-Konsensus feststellen. So bestehen sowohl zwischen der Rollenselbstdeutung und den Erwartungen der Interaktionspartner, die zum gleichen Funktionsbereich wie die Modellpositionsinhaber gehören, als auch zwischen der Rollenselbstdeutung und den Erwartungen derjenigen, die nicht dazu gehören, bei ungefähr gleich vielen Erwartungen (ca. 20 %) signifikante Unterschiede. Auch bei den Erwartungen, bei denen die Unterschiede nicht mehr signifikant sind, ist die Tendenz zu einem stärkeren Konsensus bei einigen Erwartungen in der Richtung unserer Hypothese, während bei anderen Erwartungen die Tendenz in genau der umgekehrten Richtung sichtbar wird. Unsere Hypothese 21 wurde somit nicht bestätigt. Die Art der funktionalen Beziehung scheint zwar einen gewissen Einfluß auf die Stärke des Rollen-Konsensus zu haben, der aber durch starke Interdependenzen mit anderen Einflußgrößen nicht eindeutig festgestellt werden konnte. Durch eine genauere Analyse, die aber nicht Gegenstand dieser Arbeit sein kann, müßten die von uns bereits an anderen Stellen als sehr wichtig angesehenen Interdependenzen zwischen den unabhängigen Variablen näher untersucht werden.

Als nächste Bedingung überprüfen wir den Einfluß der Häufigkeit von Kontakten<sup>1)</sup> auf den Rollen-Konsensus zwischen den Modellpositionsinhabern und ihren Interaktionspartnern. In der Literatur wird der Einfluß dieser Variablen vor allem bei dem Vergleich zwischen kleinen und größeren Gruppen als

---

1) Zur Operationalisierung der "Häufigkeit der Kontakte" vgl. Frage Nr. 51, Karte 24.

Erklärung des größeren Rollen-Konsensus in kleinen Gruppen angeführt.<sup>1)</sup>

Entsprechend formulieren wir unsere nächste Hypothese:

H 22 Je häufiger die Kontakte zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern, um so größer ist der Rollen-Konsensus zwischen ihnen.

Bei der Überprüfung der Hypothesen konnten wir keine eindeutige Beziehung zwischen den beiden Variablen feststellen. Sowohl zwischen den Modellpositionsinhabern und den Interaktionspartnern, mit denen ständig Kontakte bestehen, als auch zwischen den Modellpositionsinhabern und den Interaktionspartnern mit weniger Kontakten ergeben sich bei etwa gleich vielen Erwartungen signifikante Unterschiede. Da auch im Signifikanzniveau keine großen Unterschiede vorhanden sind, können wir unsere Hypothese 22 nicht akzeptieren.

Keinen wesentlichen Einfluß scheint auch der Inhalt der Mitteilungen<sup>2)</sup> zu haben, die während der Kontakte ausgetauscht werden. So führt weder ein hoher Anteil von Personalangelegenheiten oder von Angelegenheiten des täglichen Arbeitsablaufes an den gesamten Mitteilungen, noch ein niedriger Anteil dieser Mitteilungen zu unterschiedlichen Graden des Rollen-Konsensus.

- 
- 1) Vgl. z.B.: RIECKEN, Henry W., George C. HOMANS, Psychological Aspects of Social Structure, in: LINDZEY, Gardner (Hrsg.), Handbook of Social Psychology, Bd. II, Reading, London 1954, S. 788. - THOMAS, Edwin J., Role Conceptions, Organizational Size and Community Context, in: BIDDLE, Bruce J., Edwin J. THOMAS (Hrsg.), Role Theory, a.a.O., S. 170.
  - 2) Zur Operationalisierung der Variablen "Inhalt der Mitteilungen" vgl. Frage Nr. 53, Karte 25.



Als letzte Bedingung überprüfen wir den Einfluß der Art der eigenen Ausbildung an einer berufsbildenden Schule auf die Stärke des Rollen-Konsensus zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern. Das absolvierte Ausbildungsniveau wird in der Literatur als ein wesentliches individuelles Merkmal sowohl für den Berufsweg als auch für die Bildung von bestimmten Werten, Erwartungen und Verhaltensmustern angesehen. Bei dem Vorhandensein eines gleichen oder ähnlichen Ausbildungsniveaus wird dann auf eine größere Übereinstimmung, z.B. bei den Erwartungen an eine bestimmte Person, geschlossen. So leiten auch GROSS u.a. von diesen Annahmen ihre Hypothese ab, daß mit zunehmender Homogenität in der beruflichen Ausbildung der Rollen-Konsensus zunimmt.<sup>1)</sup> Während GROSS u.a. zumindest bei der von ihnen untersuchten Gruppe der "superintendents" von einer sehr ähnlichen beruflichen Ausbildung ausgehen konnten, bestehen bei unseren Positionsinhabern hinsichtlich ihres gesamten Ausbildungsweges teilweise erhebliche Unterschiede. Deshalb können wir auch nicht von vornherein bei einer bestimmten Gruppe von einer homogenen Ausbildung ausgehen, sondern müssen jede Gruppe erst nach verschiedenen Ausbildungsniveaus klassifizieren. Da diese Einteilung am eindeutigsten aufgrund des erreichten Ausbildungsniveaus an einer berufsbildenden Schule vorzunehmen ist, wählen wir diesen Teil des gesamten Ausbildungsweges als unsere unabhängige Variable aus.

Unsere nächste Hypothese lautet entsprechend:

- H 23<sup>+</sup>) Je homogener die Ausbildung an einer berufsbildenden Schule zwischen verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern, um so größer ist der Rollen-Konsensus zwischen ihnen.

---

1) Vgl.: GROSS, Neal, Ward S. HASON, Alexander W. McEACHERN, Explorations in Role Analysis, a.a.O., S. 146 f.

Da die Zahl der Fachschulabsolventen bei den einzelnen Gruppen von Positionsinhabern sehr klein ist und es uns außerdem darauf ankommt, Gruppen mit eindeutig unterschiedlichem Ausbildungsniveau zu vergleichen, verzichten wir bei der Überprüfung der obigen Hypothese auf die Positionsinhaber mit einer Fachschulausbildung. Wir vergleichen somit immer nur Positionsinhaber mit einer Hochschulausbildung mit denjenigen, die weder eine Fachschul- noch eine Hochschulausbildung absolviert haben.

In der nachfolgenden Tabelle haben wir die Häufigkeiten der signifikanten Unterschiede bei den fünfzehn Erwartungen zwischen Positionsinhabern mit unterschiedlichem Ausbildungsniveau dargestellt.

Tab. 53: Häufigkeit von signifikanten Unterschieden zwischen Positionsinhabern mit einer Hochschulausbildung und keiner Fachschul- oder Hochschulausbildung bei verschiedenen Arten von Erwartungen für die einzelnen Gruppen von Positionsinhabern (N = 15, in v.H.)

|                                             |        |
|---------------------------------------------|--------|
| Alle Positionsinhaber<br>(N = 63 und 71) 1) | 53,3 % |
| Alle Interaktionspartner<br>(N = 51 und 62) | 46,7 % |
| Mitarbeiter<br>(N = 21 und 40)              | 46,7 % |
| Kollegen<br>(N = 17 und 16)                 | 20,0 % |
| Modellpositionsinhaber<br>(N = 12 und 11)   | 6,7 %  |
| Vorgesetzte<br>(N = 13 und 6)               | 6,7 %  |

1) Bei der ersten Ziffer handelt es sich jeweils um die Zahl der Hochschulabsolventen und bei der zweiten um diejenigen ohne Fachschul- oder Hochschulausbildung.

Vergleicht man alle Positionsinhaber, die eine Hochschule absolviert haben, mit denjenigen, die weder eine Fachschul- noch eine Hochschulausbildung haben, so ist der Rollen-Konsensus zwischen diesen beiden Gruppen relativ niedrig. Bei 53,3 % der Erwartungen bestehen zwischen den beiden Gruppen von Positionsinhabern signifikante Unterschiede. Ein heterogenes Ausbildungsniveau führt somit zu einem relativ niedrigen Rollen-Konsensus.

Auch bei einer Differenzierung nach verschiedenen Arten von Positionsinhabern bestehen bei den Erwartungen relativ häufig signifikante Unterschiede. Da ihre Zahl genau in der gleichen Richtung abnimmt wie die Zahl der in den einzelnen Gruppen zur Verfügung stehenden Fälle, betrachten wir diese Tendenz nicht als Widerlegung unseres bisherigen Ergebnisses.

Zur Überprüfung unserer Hypothese vergleichen wir auch noch die Angaben der Interaktionspartner nach den zwei verschiedenen Ausbildungsniveaus, während wir das Ausbildungsniveau der Modellpositionsinhaber nicht kontrollieren. Hierbei bestehen zwischen den Modellpositionsinhabern insgesamt ( $N = 25$ ) und den Interaktionspartnern mit einer Hochschulausbildung ( $N = 59$ ) bei 26,7 % der Erwartungen und den Interaktionspartnern ohne Fachschul- oder Hochschulausbildung ( $N = 70$ ) bei 20,0 % der Erwartungen signifikante Unterschiede. Im Gegensatz dazu ist der Rollen-Konsensus stärker, wenn das Ausbildungsniveau für beide Gruppen von Positionsinhabern konstant gehalten wird. So bestehen zwischen den Interaktionspartnern ( $N = 51$ ) und den Modellpositionsinhabern ( $N = 12$ ) mit einer Hochschulausbildung nur bei 6,7 % der Erwartungen und zwischen beiden Gruppen ( $N = 62$  bzw.  $N = 11$ ) ohne eine Fach-

schul- oder Hochschulausbildung nur bei 13,3 % der Erwartungen signifikante Unterschiede.

Unsere Ergebnisse bestätigen somit unsere Hypothese, daß der Rollen-Konsensus zwischen Positionsinhabern mit einer homogenen Ausbildung an einer berufsbildenden Schule stärker ist als zwischen solchen mit einer heterogenen Ausbildung.

#### 8.5 Zusammenfassung

Die Überprüfung des Rollen-Konsensus zwischen einzelnen Gruppen von Positionsinhabern hat gezeigt, daß der Grad der Übereinstimmung sowohl bei den Erwartungsarten als auch zwischen den Gruppen von Positionsinhabern teilweise sehr unterschiedlich ist. Der Rollen-Konsensus ist bei den Erwartungen an die Merkmale der Modellpositionsinhaber größer als bei den Erwartungen an ihr Verhalten. Bei den verschiedenen Gruppen von Positionsinhabern besteht die größte Übereinstimmung zwischen den Modellpositionsinhabern und ihren Kollegen. Dagegen ist der Rollen-Konsensus zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern der Modellpositionsinhaber am geringsten.

Beeinflußt wird die Stärke der Übereinstimmung bei den Erwartungen sowohl von der hierarchischen Distanz, die zwischen den Gruppen von Positionsinhabern besteht, als auch von der Homogenität ihrer Ausbildung an berufsbildenden Schulen. Der Rollen-Konsensus ist um so größer, je geringer die hierarchische Distanz und je homogener das Ausbildungsniveau sind. Dagegen üben die Art der funktionalen Beziehung, die Häufigkeit der Kontakte und der Inhalt der Mitteilungen keinen eindeutigen Einfluß aus.

### III. Teil

#### Schlußbemerkung im Hinblick auf Veränderungen der

#### Ausbildung und Weiterbildung

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit den Erwartungen, die von verschiedenen Gruppen von Unternehmensangehörigen an die Inhaber von Führungspositionen in der Wirtschaft gestellt werden. Um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den Erwartungen erklären zu können, entwickelten wir ein theoretisches Modell, dem ein allgemeiner Systemansatz zugrunde liegt. Das Modell ermöglichte es, den Einfluß alternativer Bedingungen auf die Erwartungen an Führungskräfte zu überprüfen. Dadurch war es erstens möglich, daß die in der Literatur vorhandenen Hypothesen durch die Konfrontation mit alternativen Hypothesen einer Falsifikation ausgesetzt wurden. Zweitens konnten wir einige Hypothesen durch die Einführung zusätzlicher Bedingungen spezifizieren. Drittens formulierten und überprüften wir eine Reihe von neuen Hypothesen für die Erklärung unserer abhängigen Variablen. Alle Hypothesen akzeptierten wir nur dann endgültig, wenn sie bestimmten Kriterien genügten. Durch die Anwendung strenger Maßstäbe für die Bestätigung unserer Hypothesen glauben wir, daß unsere Ergebnisse die Grundlage für inhaltliche und strukturelle Änderungen und Reformen darstellen können. Da für die Reform der Ausbildung von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern und der Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft aber auch die Ergebnisse der anderen Teiluntersuchungen der Augsburgstudie berücksichtigt werden müssen, wollen wir aufgrund unserer Untersuchung keine konkreten Vorschläge für Veränderungen machen.

Unsere Ergebnisse lassen aber einige allgemeine Tendenzen erkennen, die man in den folgenden Punkten zusammenfassen kann:

1. Die größten Unterschiede bestehen nicht bei den Erwartungen an die Inhaber in verschiedenen Positionshöhen, sondern bei den Erwartungen an die Inhaber in verschiedenen Funktionsbereichen. Dieses Ergebnis steht damit im Widerspruch sowohl zu den meisten Ergebnissen in der Literatur als auch zu der bisher üblichen Gestaltung von Studiengängen und Weiterbildungskursen. So gehen die meisten vorhandenen empirischen Untersuchungen nur auf die Unterschiede ein, die zwischen Führungskräften auf verschiedenen Führungsebenen bestehen, während die Funktionsbereiche häufig unberücksichtigt bleiben. Unter der obigen Einschränkung, daß es sich bei unseren Ergebnissen erst um einen Teil der insgesamt zur Verfügung stehenden Daten handelt, lassen sich aus unseren Ergebnissen zwei Konsequenzen ableiten. Erstens muß die Ausbildung an berufsbildenden Schulen zumindest während des Hauptstudiums stärker auf die später zu erfüllenden Funktionen spezialisiert werden, d.h. die z.Zt. üblichen allgemeinen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Studiengänge müssen in mehrere funktionspezifische Studiengänge aufgeteilt werden. Zweitens darf das Auswahlkriterium für die Teilnahme an und die Gestaltung von Weiterbildungskursen für Führungskräfte weniger die Führungsebene als vielmehr die gemeinsamen Aufgaben sein, d.h. die Weiterbildungskurse müssen stärker problembezogen sein.
2. Eine deutliche Diskrepanz besteht zwischen der Bedeutung, die z.B. der Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, der Elektronischen Datenverarbeitung, dem Marke-

ting, der Planung, der Psychologie und Soziologie, der Rhetorik oder der Unternehmensführung für Führungskräfte beigegeben wird, und dem derzeitigen Angebot an berufsbildenden Schulen auf diesen Gebieten. Da die Bedeutung von Kenntnissen auf den obigen Gebieten auch in Zukunft für alle Funktionsbereiche zunehmen wird, läßt sich aus diesen Ergebnissen die Notwendigkeit einer beträchtlichen Ausweitung der Lehrstühle sowie entsprechender Vorlesungen, Seminare, Übungen oder sonstiger Veranstaltungen ableiten.

3. Eine große Bedeutung kommt für alle untersuchten Führungspositionen der praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule zu. Ihre Bedeutung ändert sich auch dann nur unwesentlich, wenn ein höheres Ausbildungsniveau an einer berufsbildenden Schule verlangt wird. Genauso wird von fast allen Befragten eine praktische Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule auch unter dem Gesichtspunkt der Mindestanforderung für unbedingt notwendig gehalten. Aus diesen Ergebnissen läßt sich die Forderung ableiten, daß sich der gesamte Ausbildungsweg zukünftiger Bewerber um Führungspositionen aus einer Kombination von praktischer Tätigkeit und theoretischer Ausbildung zusammensetzen muß.
4. Hauptaufgabe der Ausbildung an berufsbildenden Schulen soll die Vermittlung der fachbezogenen Qualifikation sein, und insbesondere die Vermittlung von speziellen Fachkenntnissen. Demgegenüber sind die derzeitigen Ausbildungswege nach Meinung der Befragten weniger dazu geeignet, auch die notwendige personenbezogene Qualifikation, wie z.B. Fähigkeiten, zu vermitteln. Diese müssen sich die zukünftigen Bewerber um Führungspositionen daher durch eine intensive Berufserfahrung aneignen. Will die Ausbildung an berufsbildenden Schulen folglich auch

zur Förderung der personenbezogenen Qualifikation beitragen, müßten z.B. in bedeutend stärkerem Maße als bisher aktive Lehrmethoden eingesetzt werden.

5. Hauptaufgabe der Weiterbildung soll die Vermittlung von allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnissen sein, während die Vertiefung von speziellen Fachkenntnissen eine geringere Bedeutung hat. Damit soll die Weiterbildung die für die ersten Jahre der Berufstätigkeit als notwendig angesehene Spezialisierung wieder abbauen.



## LITERATURVERZEICHNIS

### I. Bücher und Zeitschriftenaufsätze

- ACKOFF, Russell L.      General System Theory and Systems Research Contrasting Conceptions of Systems Science, in: General Systems, Bd. VIII, 1963, S. 117 - 121
- Aktion Wirtschafts-      So machen Sie Karriere, in: Capital, studium      9. Jg., Nr. 1, 1970, S. 73 - 80
- Aktion Wirtschafts-      So studieren Sie optimal, in: Capital, studium      9. Jg., Nr. 2, 1970, S. 96 - 104
- ALBERT, Hans      Probleme der Theorienbildung. Entwicklung, Struktur und Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien, in: ALBERT, Hans (Hrsg.), Theorie und Realität. Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, Tübingen 1964, S. 3 - 70
- ALLEN, Louis A.      The Management Profession, New York, Toronto, London 1964
- ARGYRIS, Chris      Some Characteristics of Successful Executives, in: Personnel Journal, Bd. 32, 1954, S. 50 - 55
- ARNDT, Hans-Joachim      Unternehmensführung als Fachberuf? Zur Kritik der Management-Ausbildung, Essen 1966
- ARNDT, Hans-Joachim      Weiterbildung wirtschaftlicher FASSBENDER, Siegfried      Führungskräfte an der Universität, HELLWIG, Hans      Düsseldorf, Wien 1968
- BANTON, Michael      Roles. An Introduction to the Study of Social Relations, London 1965
- BATES, F. L.      Position, Role, and Status: A Reformulation of Concepts, in: Social Forces, Bd. 34, 1955 - 1956, S. 313 - 321

- BATES, F. L.                      Some Observations Concerning the Structural Aspect of Role Conflict, in: Pacific Sociological Review, Bd. 5, 1962, S. 75 - 82
- BEACH, Dale S.                    Personnel: The Management of People at Work, New York, London 1965
- BENOIT-SMULLYAN, Emile        Status, Status Types, and Status Interrelations, in: American Sociological Review, Bd. IX, 1944, S. 151 - 161
- BERELSON, Bernard  
STEINER, Gary A.                Human Behavior. An Inventory of Scientific Findings, New York, Chicago, Burlingame 1964
- BERRIEN, F. Kenneth            General and Social Systems, New Brunswick, New Jersey, 1968
- BERTALANFFY, Ludwig von       General System Theory, in: General Systems, Bd. I, 1956, S. 1 - 10
- BIDDLE, Bruce J.                Roles, Goals, and Value Structures in Organizations, in: COOPER, W. W., H. J. LEAVITT, M. W. SHELLY II (Hrsg.) New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sydney 1964, S. 150 - 172
- BIDDLE, Bruce J.  
THOMAS, Edwin J.  
(Hrsg.)                          Role Theory: Concepts and Research, New York, London, Sydney 1966
- BIERMANN, B.  
WIENOLD, H.                      Führungsausbildung in der Industrie. Einstellungen und Verhalten des Management, Dortmund 1967
- BLALOCK, Hubert M., Jr.        Social Statistics, New York, Toronto, London 1960
- BLALOCK, Hubert M., Jr.        Theory Building and Causal Inferences, in: BLALOCK, Hubert M., Jr., Ann B. BLALOCK (Hrsg.), Methodology in Social Research, New York usw. 1968, S. 155 - 198
- BLALOCK, Hubert M., Jr.  
BLALOCK, Ann B.                Toward a Clarification of System Analysis in the Social Sciences, in: Philosophy of Science, Bd. 26, 1959, S. 84 - 92

- BLASCHKE, Dieter                      Determinanten des Erfolgs in Führungspositionen der Wirtschaft - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in neununddreißig Unternehmen Bayerns und Baden-Württembergs - Dissertation, Nürnberg 1971
- BLAU, Peter M.  
SCOTT, W. Richard                      Formal Organizations: A Comparative Approach, San Francisco 1962
- BLEGEN, Hans Marius                      The System Approach to the Study of Organizations, in: AGERSNAP, Torben (Hrsg.), Contributions to the Theory of Organizations II, Kopenhagen 1968, S. 12 - 30
- BOHN, Karlheinz                          Delegation - richtig verstanden, Industriekurier, Nr. 101, 2. Juli 1968, S. 9
- BOMHARD, Detlof                          Berufsweg und Berufserfolg von Wirtschaftswissenschaftlern. Eine empirische Studie an den diplomierten Mitgliedern des BDV (Bundesverband der Deutschen Volks- und Betriebswirte) und des VDDK (Verband Deutscher Diplomkaufleute), unveröffentlichte Diplomarbeit, Nürnberg, SS 1970
- BOULDING, Kenneth                      General Systems Theory - The Skeleton of Science, in: General Systems, Bd. I, 1956, S. 11 - 17
- BOWERS, David G.  
SEASHORE, Stanley E.                      Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 11, 1966 - 1967, S. 238 - 263
- BRINKMANN, Gerhard                      Die Ausbildung von Führungskräften für die Wirtschaft. Ein Forschungsbericht über Probleme der Hoch- und Fachschulausbildung von Kaufleuten und Ingenieuren, Köln 1967
- BRINKMANN, Gerhard  
RIPPE, Wolfgang                          Die Erfassung der Leistungsansprüche an Führungskräfte der Wirtschaft, Köln, Opladen 1969
- BRODBECK, May                              Models, Meaning and Theories, in: GROSS, Llewellyn (Hrsg.), Symposium on Sociological Theory, Evanston, New York 1959, S. 378

- BUCKLEY, Walter                      Sociology and Modern Systems  
Theory, Englewood Cliffs, New  
Jersey, 1967
- BURNS, Tom                            The Directions of Activity and  
Communication in a Departmental  
Executive Group. A Quantitative  
Study in a British Engineering  
Factory with a Self-recording  
Technique, in: Human Relations,  
Bd. VII, 1954, S. 73 - 97
- CAMPBELL, John P.                    Managerial Behavior, Performance,  
DUNNETTE, Marvin D.                    and Effectiveness, New York  
LAWLER, Edward E., III                usw., 1970, S. 71 - 100  
WEICK, Karl E., Jr.
- CAPLOW, Theodore                    Principles of Organization,  
New York, Chicago, Burlingame  
1964, S. 256 - 262
- CARLSON, Sune                        Executive Behavior. A Study of  
the Work Load and the Working  
Methods of Managing Directors,  
Stockholm 1951
- CARTWRIGHT, Dorwin                  The Potential Contribution of  
Graph Theory to Organization  
Theory, in: HAIRE, Mason (Hrsg.),  
Modern Organization Theory. A  
Symposium of the Foundation for  
Research on Human Behavior, New  
York, London, Sydney 1959,  
S. 254 - 271
- CLAESSENS, Dieter                    Rolle und Macht, München 1968
- CLEMENTS, R. V.                      Managers. A Study of Their  
Careers in Industry, London 1958
- COOLEY, William W.                   Multivariate Procedures for the  
LOHNES, Paul R.                        Behavioral Sciences, New York,  
London, Sydney 1962, S. 151 f.
- COUTU, Walter                        Role-Playing vs. Role-Taking:  
An Appeal for Clarification, in:  
American Sociological Review,  
Bd. 16, 1951, S. 180 - 187

- DAHLMANN, Heinz      Analytisches Denken ist notwendig. Die Forderungen der Praxis an junge Wirtschaftswissenschaftler, VDI-Nachrichten, Nr. 8, 25. Februar 1970, S. 10
- DAHRENDORF, Ralf      Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, 6. Aufl., Köln und Opladen 1967
- DAVIS, F. James      Conceptions of Official Leader Roles in the Air Force, in: Social Forces, Bd. 32, 1953 - 1954, S. 253 - 258
- DAVIS, Keith      Human Relations at Work, 2. Aufl., New York, San Francisco, Toronto, London 1962
- DAVIS, Kingsley      Human Society, New York 1948 und 1949, S. 90
- DUBIN, Robert      Leadership and Productivity.  
HOMANS, George C.      Some Facts of Industrial Life,  
MANN, Floyd C.      San Francisco 1965  
MILLER, Delbert C.
- DUBIN, Robert      Executive Behavior and Interaction, in: Industrial Relations, Bd. 3, 1964, S. 99 - 108  
SPRAY, S. Lee
- EICK, Jürgen      Schon zu viele Wirtschaftswissenschaftler? Das Ergebnis einer Umfrage in der gewerblichen Wirtschaft, Frankfurter Allgemeine, Nr. 273, 23. November 1968, S. 17
- EMNID-Institut für      Probleme der Weiterbildung industrieller Führungskräfte.  
Meinungsforschung      Unternehmens-Untersuchung, Bielefeld September-Dezember 1964

- |                                                                     |                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EMNID-Institut für<br>Meinungsforschung                             | Großunternehmen über Führungs-<br>kräfteweiterbildung, Intensiv-<br>befragung bei zwanzig der größ-<br>ten Unternehmen Nordrhein-West-<br>falens, Bielefeld April - Mai<br>1965 |
| EMNID-Institut für<br>Meinungsforschung                             | Führungskräfte über Führungs-<br>kräfteweiterbildung. Intensiv-<br>befragung bei einhundert Füh-<br>rungskräften in Nordrhein-West-<br>falen, Bielefeld März - April<br>1966    |
| EMNID-Institut für<br>Meinungsforschung                             | Institute zur Weiterbildung in-<br>dustrieller Führungskräfte. In-<br>tensivbefragung bei vierzig Wei-<br>terbildungseinrichtungen, Biele-<br>feld November - Dezember 1967     |
| ETZIONI, Amitai                                                     | Soziologie der Organisation<br>(Übers.), München 1967                                                                                                                           |
| EULER, Hans<br>STEVENS, Hans                                        | Die analytische Arbeitsbewertung<br>als Hilfsmittel zur Bestimmung<br>der Arbeitsschwierigkeit,<br>3. Aufl., Düsseldorf 1956                                                    |
| EULER, Hans<br>STEVENS, Hans<br>SCHILLING, Fritz<br>SCHOPPE, Rudolf | Analyse und Bewertung von An-<br>gestellentätigkeiten,<br>Düsseldorf 1953                                                                                                       |
| FASSBENDER, Siegfried                                               | Die Führungskräfte im Unterneh-<br>men. Gedanken zu ihrer Gliederung<br>und ihrer überbetrieblichen<br>Weiterbildung, Essen 1957                                                |
| FERGUSON, George A.                                                 | Statistical Analysis in Psycho-<br>logy and Education, 2. Aufl.,<br>New York usw., 1966                                                                                         |
| FLAMENT, Claude                                                     | Applications of Graph Theory to<br>Group Structure (Übers.),<br>Englewood Cliffs, N. J., 1963                                                                                   |

- FLANAGAN, John C.      Defining the Requirements of the Executive's Job, in: Personnel, Bd. 28, 1951 - 1952, S. 28 - 35
- FLEISHMAN, Edwin A.      Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior, in: FLEISHMAN, Edwin A. (Hrsg.), Studies in Personnel and Industrial Psychology, überarbeitete Aufl., Homewood, Illinois, 1967, S. 250 - 263
- FRANK, Adrew Gunder      Administrative Role Definition and Social Change, in: Human Organization, Bd. 22, 1963. - 1964, S. 238 - 242
- FRIEAUFF, Fritz L.      Zu wenig Platz für Wirtschafts-akademiker. Die Universitäten produzieren am Markt vorbei. - Die Konkurrenz mit versierten Praktikern wird härter, in: Der Volkswirt, 22. Jg., Nr. 16, 1968, S. 16 f.
- FUCHS, Rainer      Die Anforderungen an kaufmännische Führungskräfte in der Praxis und ihre Wünsche nach einer angemessenen Universitätsausbildung, unveröffentlichte Diplomarbeit, Nürnberg, SS 1969
- GEISLER, Clemens      Hochschulorte - Hochschulbesuch, Institut für Städtebau, Wohnungswesen und Landesplanung, Technische Hochschule Hannover, Schriftenreihe der Arbeitsgruppe Standortforschung, Bd. 1, Teil 1, Hannover 1965
- GEORGOPOULOS, Basil S.      The Community General Hospital, MANN, Floyd C.      New York 1962
- GETZELS, J. W.      Role, Role Conflict, and Effectiveness: An Empirical Study, in: GUBA, E. G.      American Sociological Review, Bd. 19, 1954, S. 164 - 175

- GHISELLI, Edwin E. Traits Differentiating Management Personnel, in: Personnel Psychology, Bd. 12, 1959, S. 535 - 544
- GHISELLI, Edwin E. Managerial Talent, in: HUNER-YAGER, S. G., I. L. HECKMANN (Hrsg.), Human Relations in Management, 2. Aufl., Cincinnati, Ohio, 1967, S. 132 - 152
- GHISELLI, Edwin E.  
BARTHOL, R. Role Perceptions of Successful and Unsuccessful Supervisors, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 40, 1956, S. 241 - 244
- GHISELLI, Edwin E.  
BROWN, Clarence W. Personnel and Industrial Psychology, 2. Aufl., International Student Edition, New York usw., 1955
- GOODE, William J.  
HATT, Paul K. Methods in Social Research, New York, Toronto, London 1952
- GOULDNER, Alvin W.  
GOULDNER, Helen P. Modern Sociology. An Introduction to the Study of Human Interaction, New York, Burlingame 1963
- GRONAU, Heinz Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, Stuttgart 1965
- GROSS, Neal  
MASON, Ward S.  
McEACHERN, Alexander W. Explorations in Role Analysis: Studies of the School Superintendency Role, New York, London 1958
- GUILFORD, J. P. Psychometric Methods, 2. Aufl., New York, Toronto, London 1954
- GULLAHORN, John T. Measuring Role Conflict, in: American Journal of Sociology, Bd. LXI, 1955 - 1956, S. 299 - 303
- GUTTMAN, Louis The Principal Components of Scalable Attitudes, in: LAZARSELD, Paul F. (Hrsg.), Mathematical Thinking in the Social Sciences, Glencoe, Illinois, 1954, S. 216 - 257



- HAIRE, Mason  
GHISELLI, Edwin E.  
PORTER, Lyman W.      Managerial Thinking: An International Study, New York, London, Sydney, 1966
- HALL, A. D.  
FAGEN, R. E.      Definition of System, in: General Systems, Bd. I, 1956, S. 18 - 28
- HARMAN, Harry H.      Modern Factor Analysis, 2. überarbeitete Aufl., Chicago und London 1967
- HARRELL, Thomas W.      Managers' Performance and Personality, Cincinnati, Ohio, 1961
- HARTMANN, Heinz      Der zahlenmäßige Beitrag der deutschen Hochschulen zur Gruppe der industriellen Führungskräfte, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, CXII, 1956, S. 144 - 163
- HARTMANN, Heinz  
WIENOLD, Hanns      Universität und Unternehmer, Gütersloh 1967
- HELLER, Frank A.  
PORTER, Lyman W.      Perceptions of Managerial Needs and Skills in Two National Samples, in: Occupational Psychology, Bd. 40, 1966, S. 1 - 13
- HEMPEL, Carl G.      Aspects of Scientific Explanation. And Other Essays in the Philosophy of Science, New York, London 1965, S. 333 - 412
- HEMPHILL, John K.      Dimensions of Executive Positions: A Study of the Basic Characteristics of the Positions of Ninety-Three Business Executives, Columbus, Ohio, 1960
- HENRY, William E.      The Business Executive: The Psychodynamics of a Social Role, in: HUNERYAGER, S. G., I. L. HECKMANN (Hrsg.), Human Relations in Management, 2. Aufl., Cincinnati, Ohio, 1967, S. 180 - 189

- HETZLER, H. W. Die Bewertung von Büro-tätigkeiten. Grundlagen und Verfahren, 2. verbesserte Aufl., Köln und Opladen 1964
- HODGSON, Richard C.  
LEVINSON, Daniel J.  
ZALEZNIK, Abraham The Executive Role Constellation. An Analysis of Personality and Role Relations in Management, Boston 1965
- HOELLIGE, Wilfried A. Prinzipien und Systematik der Unternehmerbildung, Betriebswirtschaftliche Beilage, Neue Züricher Zeitung, Fernausgabe Nr. 246, Blatt 13/14, 7. September 1966
- HOFFMANN, A.  
LUKATIS, I.  
LUKATIS, W.  
ZEIDLER, K. Augsburg-Studie (vorläufige Teilauswertung), hektographierter Bericht, Nürnberg, Mai 1970
- HOFSTÄTTER, Peter R. Einführung in die Sozialpsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1963, S. 258 - 266
- HORNE, J. H.  
LUPTON, T. The Work Activities of "Middle" Managers, in: Journal of Management Studies, 1, 1965, S. 14 - 33
- HOROWITZ, Irving Louis Consensus, Conflict, and Cooperation: A Sociological Inventory, in: Social Forces, Bd. 41, 1962 - 1963, S. 177 - 188
- HUNERYAGER, S. G.  
HECKMANN, I. L.  
(Hrsg.) Human Relations in Management, 2. Aufl., Cincinnati, Ohio, 1967
- HUTTNER, L.  
LEVY, S.  
ROSEN, E.  
STOPOL, M. Further Light on the Executive Personality, in: HUNERYAGER, S. G., I. L. HECKMANN (Hrsg.), Human Relations in Management, 2. Aufl., Cincinnati, Ohio, 1967, S. 157 ff.

- JACOBSON, Eugene  
CHARTERS, W. W., Jr.  
LIEBERMANN, Seymour  
The Use of Role Concept in the Study of Complex Organizations, in: Journal of Social Issues, Bd. 7, 1951, S. 18 - 27
- JANOSKA-BENDL, Judith  
Probleme der Freiheit in der Rollenanalyse, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 14. Jg., 1962, S. 462
- KAHN, Robert L.  
WOLFE, Donald M.  
QUINN, Robert P.  
SNOEK, J. Diedrick  
Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York, London, Sydney 1964
- KAMMERER, Gladys M.  
Role Diversity of City Managers, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 8, 1963 - 1964, S. 421 - 442
- KATZ, Daniel  
KAHN, Robert L.  
The Social Psychology of Organizations, New York, London und Sydney 1966
- KATZ, Robert L.  
Skills of an Effective Administrator. Performance Depends on Fundamental Skills Rather Than Personality Traits, in: Harvard Business Review, Bd. 33, Nr. 1, 1955, S. 33 - 42
- KATZ, Robert L.  
Management of the Total Enterprise, Englewood Cliffs, New Jersey, 1970
- KELLY, Joe  
The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling, in: Human Relations, Bd. 17, 1964, S. 277 - 287
- KERLINGER, Fred N.  
Foundations of Behavioral Research. Educational and Psychological Inquiry, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1964
- KLAUS, Georg (Hrsg.)  
Wörterbuch der Kybernetik, Berlin 1968

- KLUCKHOHN, Clyde u.a. Values and Value-Orientations in the Theory of Action. An Exploration in Definition and Classification, in: PARSONS, Talcott, Edward A. SHILS (Hrsg.), Toward a General Theory of Action, New York 1962, S. 412 - 421
- KRECH, David Individual in Society. A Text-  
CRUTCHFIELD, Richard S. book of Social Psychology, New  
BALLACHEY, Egerton L. York, San Francisco, Toronto,  
London 1962
- KREITZ, Hans Joachim Führungskräfte richtig bewerten. Welche Fähigkeiten brauchen Chefs? Düsseldorf, Wien 1969
- KRUK, Max Die oberen 30.000. Industrielle, Bankiers, Adlige, Wiesbaden 1967
- KUBIN, Ernst Arbeits-, Dienstposten-, Leistungs- und Verhaltensbewertung in öffentlichen Verwaltungen, Köln 1967
- LANDSBERGER, Henry A. The Horizontal Dimension in Bureaucracy, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 6, 1961 - 1962, S. 299 - 332
- LAZARSFELD, Paul F. Interpretation of Statistical Relations as a Research Operation, in: LAZARSFELD, Paul F., Morris ROSENBERG (Hrsg.), The Language of Social Research. A Reader in the Methodology of Social Research, Glencoe 1955, S. 115 - 125
- LAZARSFELD, Paul F. Methodische Probleme der empirischen Sozialforschung, in: HARTMANN, Heinz (Hrsg.), Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, Stuttgart 1967, S. 95 - 117
- LEVINSON, Daniel J. Role, Personality, and Social Structure in the Organizational Setting, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Bd. 58, 1959, S. 170 - 180.
- LINTON, Ralph The Study of Man. An Introduction, Student's Edition, Appleton-Century-Crofts, 1964, S. 114

- LIPSET, Seymour Martin      Social Mobility in Industrial  
BENDIX, Reinhard            Society, Berkeley, Los Angeles  
1964, S. 114 - 143
- LUKASCZYK, Kurt            Zur Theorie der Führungsrolle, in:  
Psychologische Rundschau, Bd. 11,  
1960, S. 179 - 188
- LUKATIS, Ingrid            Führungsstrukturen in Unternehmen  
der Wirtschaft, Dissertation in  
Vorbereitung, Nürnberg
- MACCOBY, Eleonore E.      Das Interview. Ein Werkzeug der  
MACCOBY, Nathan            Sozialforschung, in: KÖNIG, René  
(Hrsg.), Das Interview. Formen -  
Technik - Auswertung. Praktische  
Sozialforschung I, 2. erweiterte  
Aufl., Köln 1957, S. 37 - 85
- MACK, Raymond W.        Occupational Determinateness: A  
Problem and Hypotheses in Role  
Theory, in: Social Forces, Bd. 35,  
1956 - 1957, S. 20 - 25
- MAGID, Alvin              Dimensions of Administrative Role  
and Conflict Resolution Among  
Local Officials in Northern Nige-  
ria, in: Administrative Science  
Quarterly, Bd. 12, 1967 - 1968  
S. 321 - 338
- MAHONEY, Thomas A.      The Job(s) of Management, in:  
JERDEE, Thomas H.        Industrial Relations, Bd. 4,  
CARROLL, Stephen J.      1965, S. 97 - 110
- MALEWSKI, Andrzej        Verhalten und Interaktion. Die  
Theorie des Verhaltens und das  
Problem der sozialwissenschaft-  
lichen Integration (Übers.),  
Tübingen 1967, S. 1 - 44
- MANN, Floyd C.            Toward an Understanding of the  
Leadership Role in Formal Organi-  
zation, in: DUBIN, Robert, George  
C. HOMANS, Floyd C. MANN, Delbert  
C. MILLER, Leadership and Produc-  
tivity. Some Facts of Industrial  
Life, San Francisco 1965,  
S. 68 - 103
- MARPLES, D. L.            Studies of Managers - A Fresh  
Start? in: Journal of Management  
Studies, Bd. 4, 1967, S. 282 - 299

- MAYNTZ, Renate                      Soziologie der Organisation, rowohlt's deutsche enzyklopädie, Bd. 166, Hamburg 1963
- McCLELLAND, Charles A.            Systems and History in International Relations. Some Perspectives for Empirical Research and Theory, in General Systems, Bd. III, 1958, S. 221 - 247
- McCORMICK, Ernest J.              Patterns of Job Requirements, in: FINN, Robert H.                      Journal of Applied Psychology, SCHEIPS, Charles D.                Bd. 41, 1957, S. 358 - 364
- McLENNAN, Kenneth                Managerial Skill and Knowledge, Industrial Relations Research Institute, The University of Wisconsin, 1967
- MERTON, Robert K.                Social Theory and Social Structure, überarbeitete und erweiterte Aufl., Glencoe 1957, S. 368 ff.
- MERTON, Robert K.                The Bearing of Sociological Theory on Empirical Research, in: ALBERT, Hans (Hrsg.), Theorie und Realität, Tübingen 1964, S. 127 ff.
- MILLER, E. J.                      Systems of Organization. The Control of Task Sentient Boundaries, RICE, A. K.                            London, New York, Sydney, Toronto, Wellington 1967
- MILLER, James G.                Living Systems: Cross-Level Hypotheses, in: Behavioral Science, Bd. 10, 1965, S. 380 - 411
- MINER, John B.                    Personnel Psychology, London 1969
- NADEL, S. F.                      The Theory of Social Structure, London 1957, S. 20 - 44
- NAGEL, Kurt                      Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen, Berlin 1969
- NEIMAN, Lionel J.                The Problem of the Concept of Role. A Re-Survey of the Literature, in: Social Forces, Bd. 30, 1951 - 1952, S. 141 - 149 HUGHES, James W.
- NEWCOMB, Theodore M.            Social Psychology, New York 1950

- NUTZHORN, Horst                      Leitfaden der Arbeitsanalyse,  
Bad Harzburg, Frankfurt 1964
- OESER, O. A.  
HARARY, Frank                      A Mathematical Model for Structural  
Role Theory, I und II, in: Human  
Relations, Bd. 15, 1962, S. 89 - 109  
und Bd. 17, 1964, S. 3 - 17
- OPP, Karl-Dieter                    Methodologie der Sozialwissenschaft-  
ten. Einführung in Probleme ihrer  
Theorienbildung, rowohlts deutsche  
enzyklopädie, Bd. 339 - 341,  
Hamburg 1970
- POPITZ, Heinrich                    Der Begriff der sozialen Rolle als  
Element der soziologischen Theorie,  
Tübingen 1967
- POPPER, Karl R.,                    Die Zielsetzung der Erfahrungswis-  
senschaft, in: ALBERT, Hans (Hrsg.),  
Theorie und Realität, Tübingen  
1964, S. 73 - 86
- POPPER, Karl R.                    Naturgesetze und theoretische Sys-  
teme, in: ALBERT, Hans (Hrsg.),  
Theorie und Realität, Tübingen  
1964, S. 87 - 102
- POPPER, Karl R.                    Logik der Forschung, 2. erweiterte  
Aufl., Tübingen 1966
- PORTER, Lyman W.  
GHISELLI, Edwin E.                The Self Perceptions of Top and  
Middle Management Personnel, in:  
Personnel Psychology, Bd. 10, 1957,  
S. 397 - 406
- PREISS, Jack J.  
EHRlich, Howard J.                An Examination of Role Theory. The  
Case of the State Police, Lincoln  
1966
- PUGH, D. S.                        Organizational Behaviour: An  
Approach from Psychology, in: Human  
Relations, Bd. 22, 1969, S. 345 - 354
- RANDLE, C. Wilson                How to Identify Promotable Exe-  
cutives, in: Harvard Business Re-  
view, Bd. 34, Nr. 3, 1956,  
S. 122 - 134
- RIECKEN, Henry W.  
HOMANS, George C.                Psychological Aspects of Social  
Structure, in: LINDZEY, Gardner  
(Hrsg.), Handbook of Social Psy-  
chology, Bd. II, Reading, London  
1954, S. 788

- RODGERS, David A.      Personality Correlates of Successful Role Behavior, in: Journal of Social Psychology, Bd. 46, 1957, S. 111 - 117
- ROMMETVEIT, Ragnar      Social Norms and Roles, Oslo 1953
- ROSEN, Hjalmar      Managerial Role Interaction: A Study of Three Managerial Levels, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 45, 1961, S. 30 - 34
- ROSEN, Hjalmar      Desirable Attributes of Work: Four Levels of Management Describe Their Job Environments, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 45, 1961, S. 156 - 160
- ROTH, Erwin      Die Faktorenanalyse in der Marktforschung, Separatdruck aus BERGLER, R. (Hrsg.), Psychologische Marktanalyse, Bern, Stuttgart 1965, S. 282 - 325
- ROTH, Erwin      Einstellung, Selbst- und Idealeinschätzung junger Metallarbeiter, in: SCHARMANN, Theodor (Hrsg.), Lebensplanung und Lebensgestaltung junger Arbeiter. Aus der Metallindustrie der Bundesrepublik und der Schweiz. Fragestellung, Methoden und Ergebnisse einer Befragung, Bern, Stuttgart 1967, S. 157
- ROTH, Erwin      Neue Wege sozialwissenschaftlicher Forschung, in: Contact, 8. Jg., 1968, S. 74 - 81
- ROTH, Erwin      Persönlichkeitspsychologie. Eine Einführung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1969
- SARBIN, Theodore R.      Role Theory, in: LINDZEY, Gardner (Hrsg.), Handbook of Social Psychology, Bd. I, Reading, London 1954, S. 223 - 258
- SARBIN, Theodore R.  
ALLEN, Vernon L.      Role Theory, in: LINDZEY, Gardner, Elliot ARONSON (Hrsg.), The Handbook of Social Psychology, Bd. I, 2. Aufl., Reading, Menlo Park, London, Don Mills 1968, S. 488 - 567



- SCHEIN, Edgar H. Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, 1965
- SCHELLER, Reinhold Messung psychologischer Berufswahldeterminanten. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Studienanfänger, Dissertation, Erlangen 1970
- SCHEUCH, Erwin K. Das Interview in der Sozialforschung, in: KÖNIG, René (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, I. Bd. 2. erweiterte Aufl., Stuttgart 1967, S. 136 - 196
- SCHEUCH, Erwin K. Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: KÖNIG, René (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, I. Bd., 2. erweiterte Aufl., Stuttgart 1967, S. 348 - 384
- SCHINDELE, Hanno Rollenanforderungen an Führungskräfte der Wirtschaft unter Berücksichtigung der Determinanten der verschiedenen Anforderungen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Nürnberg, WS 1968/69
- SEILER, John A. Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Illinois, 1967
- SELLS, S. B. Toward a Taxonomy of Organizations, in: COOPER, W. W., H. J. LEAVITT, M. W. SHELLEY II (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sydney 1964, S. 515 - 532
- SELLTIZ, Claire  
JAHODA, Marie  
DEUTSCH, Morton  
COOK, Stuart W. Research Methods in Social Relations, überarbeitete Aufl., New York, Chicago, San Francisco, Toronto 1959
- SHARTLE, Carroll L. Leadership and Executive Performance, in: Personnel, Bd. 25, 1948 - 1949, S. 370 - 380
- SHARTLE, Carroll L. Leadership Aspects of Administrative Behavior, in: Advanced Management, Bd. 15, 1950, S. 12 - 15
- SHAW, Marvin E.  
WRIGHT, Jack M. Scales for the Measurement of Attitudes, New York usw., 1967, S. 6 - 10

- SIEGEL, Sidney                      Nonparametric Statistics for  
the Behavioral Sciences, New  
York, Toronto, London, Tokyo 1956
- SOUTHALL, Aidan                    An Operational Theory of Role,  
in: Human Relations, Bd. XII,  
1959, S. 17 - 34
- SPRINGER, Doris                    Ratings of Candidates for  
Promotion by Co-workers and  
Supervisors, in: Journal of  
Applied Psychology, Bd. 37, 1953,  
S. 347 - 351
- STAMMER, Otto (Hrsg.)              Angestellte und Arbeiter in der  
Betriebspyramide. Eine empirisch-  
soziologische Studie über die  
Verteilung der Arbeitsplätze von  
Angestellten und Arbeitern, ihre  
Personaldaten und Arbeitsverdienste  
in Betrieben der gewerblichen  
Wirtschaft, Berlin-Wilmersdorf,  
o.J.
- STEWART, Rosemary                  The Use of Diaries to Study  
Managers' Jobs, in: Journal of  
Management Studies, Bd. 2, 1965,  
S. 228 - 235
- STEWART, Rosemary                  Management Education and our  
Knowledge of Managers' Jobs, in:  
International Social Science  
Journal, Bd. 20, 1968, S. 77 - 89
- STOGDILL, Ralph M.                  Managers, Employees, Organizations.  
A Study of 27 Organizations,  
Columbus, Ohio, 1965, S. 301 - 305
- STOGDILL, Ralph M.                  Leadership and Role Expectations,  
SCOTT, Ellis L.                    Columbus, Ohio, 1956  
JAYNES, William E.
- STOGDILL, Ralph M.                  Methods in the Study of Administra-  
SHARTLE, Carroll L.                tive Leadership, Columbus, Ohio,  
1955
- STOGDILL, Ralph M.                  Patterns of Administrative  
SHARTLE, Carroll L.                Performance, Columbus, Ohio, 1956  
and Associates

- STOSBERG, Manfred      Möglichkeiten der Messung von Einstellungen als theoretisch relevanter Variablen für die Erforschung der Entstehung und Wirkung von Aussagen der Massenmedien, Dissertation, Nürnberg 1969, S. 84 - 95
- Studienbüro für  
Industriesoziologie      Die Herkunft der Führungskräfte in den hohen Rängen industrieller Hierarchien. Ergebnisse einer Untersuchung, hektographiertes Manuskript, Baden-Baden o.J.
- TENBRUCK, Friedrich H.      Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 13. Jg., 1961, S. 1 - 40
- THOMAS, Edwin J.      Role Conceptions, Organizational Size and Community Context, in: BIDDLE, Bruce J., Edwin J. THOMAS (Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York, London, Sydney 1966, S. 164 - 170
- THOMAS, Edwin J.  
BIDDLE, Bruce J.      The Nature and History of Role Theory, in: BIDDLE, Bruce J., Edwin J. THOMAS (Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York, London, Sydney 1966, S. 3 - 19
- THOMAS, Edwin J.  
BIDDLE, Bruce J.      Basic Concepts for Classifying the Phenomena of Role, in: BIDDLE, Bruce J., Edwin J. THOMAS (Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York, London, Sydney 1966, S. 23 - 45
- TOLMAN, Edward C.      Value Standards, Pattern Variables, Social Roles, Personality, in: PARSONS, Talcott, Edward A. SHILS (Hrsg.), Toward a General Theory of Action, New York 1962, S. 350
- TORGERSON, Warren S.      Theory and Methods of Scaling, New York, London, Sydney 1958, S. 1 - 12

- TREBECK, Richard      Die Arbeitsanalyse als Grundlage der Arbeitsgestaltung, der Auswahl und Ausbildung von Mitarbeitern und der Arbeitsbewertung, in: MAYER, A., B. HERWIG (Hrsg.), 9. Bd. des Handbuchs der Psychologie, Betriebspsychologie, Göttingen 1961, S. 216 ff.
- TRIANDIS, Harry C.      Categories of Thought of Managers, Clerks, and Workers About Jobs and People in an Industry, in: Journal of Applied Psychology, Bd. 43, 1959, S. 338 - 343
- TURNER, Ralph H.      Role-Taking, Role Standpoint, and Reference Group Behavior, in: American Journal of Sociology, Bd. LXI, 1955 - 1956, S. 316 - 328
- OBERLA, K.      Faktorenanalyse. Eine systematische Einführung für Psychologen, Mediziner, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Berlin, Heidelberg, New York 1968
- UNGRICHT, J.      Arbeitsanforderungen und persönliche Qualifikation. Ihr Vergleich als Mittel der Büro-rationalisierung und Verbesserung des Arbeitsklimas, in: Menschliche Probleme bei der Büroarbeit, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, 3, Bern 1959, S. 23 - 47
- VROOM, Victor H.      Some Psychological Aspects of Organizational Control, in: COOPER, W. W., H. J. LEAVITT, M. W. SHELLY II (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sydney 1964, S. 72 - 86
- VROOM, Victor H.      Motivation in Management, American Foundation for Management Research, 1965
- WALD, Robert M.  
DOTY, Roy A.      The Top Executive. A Firsthand Profile, in: HUNERYAGER, S. G., I. L. HECKMANN (Hrsg.), Human Relations in Management, 2. Aufl., Cincinnati, Ohio, 1967, S. 163 - 179

- WARNER, W. Lloyd  
ABEGGLEN, James C.      Big Business Leaders in America,  
New York 1955
- WARNER, W. Lloyd  
ABEGGLEN, James C.      Occupational Mobility in American  
Business and Industry, 1928 - 1952,  
Minneapolis 1955
- WIBBE, Josef      Arbeitsbewertung. Entwicklung,  
Verfahren und Probleme, 3. er-  
weiterte Aufl., München 1966
- WISPÉ, Lauren G.      The Success Attitude: An Analysis  
of the Relationship Between  
Individual Needs and Social Role-  
Expectancies, in: Journal of  
Social Psychology, Bd. 46, 1957,  
S. 119 - 123
- WISPÉ, Lauren G.  
THAYER, Paul W.      Role Ambiguity and Anxiety in an  
Occupational Group, in: Journal  
of Social Psychology, Bd. 46,  
1957, S. 41 - 48
- WUNDERLICH, H.  
TROST, K.-P.      Spielregeln beherrschen, in:  
Der Arbeitgeber, 21. Jg., 1969,  
S. 199
- WURZBACHER, Gerhard      Der soziologische Aspekt, in:  
WURZBACHER, Gerhard, Karl Martin  
BOLTE, Rosemarie KLAUS-ROEDER,  
Trutz RENDTORFF, Der Pfarrer in  
der modernen Gesellschaft. Sozio-  
logische Studien zur Berufssituation  
des evangelischen Pfarrers,  
Hamburg 1960, S. 7 - 17
- YOUNG, O. R.      A Survey of General Systems  
Theory, in: General Systems,  
Bd. IX, 1964, S. 61 - 80
- ZAPF, Wolfgang      Die deutschen Manager. Sozial-  
profil und Karriereweg, in:  
ZAPF, Wolfgang (Hrsg.), Beiträge  
zur Analyse der deutschen Ober-  
schicht, München 1965, S. 136 - 149
- ZEIDLER, Klaus      Der Führungsindex. Ein Meßinstru-  
ment zur Bestimmung der Positions-  
höhe von Führungskräften der Wirt-  
schaft, unveröffentlichtes Manu-  
skript, Nürnberg
- ZEISEL, Hans      Say it with Figures, 4. überarbei-  
tete Aufl., New York, Evanston,  
London 1957

## II. Empfehlungen, Dokumentationen und Gutachten

Blätter zur Berufskunde, S - I - A Ia, Fachschulkaufmann, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung Nürnberg, 3. Aufl., Bielefeld 1966

Blätter zur Berufskunde, 2 - IIb, Betriebswirt (HWF), hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung Nürnberg, 3. Aufl., Bielefeld 1966

Das BDV-Memorandum zur Studienreform. Fachschulen sollen die Universitäten entlasten, in: Der Volkswirt, 22. Jg., Nr. 20, 1968, S. 35 f.

Das Sozialwissenschaftliche Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg, Entstehung - Aufgaben - Struktur, Erlangen 1969

Der Weg zur Spitze - Führungskräfte und Führungsnachwuchs der Wirtschaft - Eine Dokumentation, Die Welt, Nr. 12, 1970, S. 1 - 66

Deutscher Industrie- und Handelstag: Zur Reform des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, Nr. 10, 1966, S. 374

Dokumentation zur Reform des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, Verband Deutscher Studentenschaften: Fachverband Wirtschaftswissenschaften, Köln 1964

Empfehlungen zur Neuordnung des Studiums an den wissenschaftlichen Hochschulen, Veröffentlichung des Wissenschaftsrates, Tübingen 1966

Gesprächskreis Wissenschaft und Wirtschaft, Bericht 1957/1967, insbesondere XV. Entschliebung, S. 15, V. Empfehlung, S. 25

Management im Aufbruch - Karrieren in die Zukunft, Eine Dokumentation von Handelsblatt und Plus, November 1970

"Wir erwarten von Ihnen, daß ...". Was die Wirtschaft vom Hochschul-Absolventen erwartet, erläutern Fachleute aus Praxis und Wissenschaft, in: Der Arbeitgeber, 21. Jg., 1969, S. 189 - 216

Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Hochschule  
Augsburg, Empfehlungen zu Struktur und Studienprogramm,  
hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht  
und Kultus, München 1968

Zur Neuordnung des betriebswirtschaftlichen Hochschul-  
studiums, hrsg. vom Verband Deutscher Diplom-Kaufleute  
e.V., Berlin 1967





A N H A N G



Tab. 2: Faktorenmatrix von dreißig Variablen des Führungsindex für zehn Faktoren

| Variablen     | F a k t o r e n |      |      |      |      |      |      |      |      |      | h <sup>2</sup> |
|---------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----------------|
|               | I               | II   | III  | IV   | V    | VI   | VII  | VIII | IX   | X    |                |
| 1             | .09             | .49  | -.01 | -.02 | -.37 | .31  | .39  | -.19 | -    | .05  | .68            |
| 2             | .05             | .24  | .48  | -.21 | -.07 | .13  | -.10 | -.29 | .27  | -.32 | .62            |
| 3             | -.04            | -.08 | .72  | .25  | .08  | -.04 | .14  | .05  | .12  | .13  | .65            |
| 4             | -.08            | .07  | .76  | -.15 | -.16 | -.09 | -.03 | -.07 | -.12 | -.08 | .67            |
| 5             | -.19            | -.07 | .46  | -.01 | -    | .05  | .47  | .04  | -.08 | -.37 | .62            |
| 6             | -.01            | .12  | .25  | .23  | .07  | -.05 | .75  | .01  | -    | -.06 | .71            |
| 7             | -.56            | .30  | .22  | .20  | -.10 | -.15 | .09  | -.23 | -.27 | .02  | .66            |
| 8             | -.08            | -.66 | .03  | .17  | .09  | -.04 | -.09 | .10  | -.35 | .12  | .63            |
| 9             | -.25            | -.58 | -.01 | -.06 | .16  | -.09 | .41  | -.01 | .16  | -.01 | .63            |
| 10            | -.20            | -.09 | -.32 | -.33 | -.01 | .05  | .63  | -.07 | .04  | -.09 | .67            |
| 11            | -.82            | -.11 | -.01 | .17  | .06  | -.09 | .20  | .15  | .22  | .04  | .84            |
| 12            | -.61            | -.09 | -.08 | -.09 | -.09 | -.12 | .06  | -.13 | -.24 | -.12 | .51            |
| 13            | .05             | -.82 | -.10 | -.13 | .01  | -.10 | -.03 | -.12 | -.05 | -.16 | .75            |
| 14            | .09             | -.82 | .04  | .02  | -.11 | .11  | .02  | -.21 | -.09 | -.01 | .76            |
| 15            | -.54            | -.32 | -.11 | .05  | .10  | -.13 | .29  | -.19 | -.23 | .03  | .61            |
| 16            | -.88            | .02  | .05  | -.01 | .05  | -.02 | -.02 | .07  | .07  | -.20 | .83            |
| 17            | -.72            | .11  | .24  | .17  | -    | .16  | -.11 | -    | -.20 | .19  | .73            |
| 18            | .03             | -.11 | -.02 | -.05 | .29  | -.28 | .02  | -.60 | .17  | .24  | .64            |
| 19            | -.04            | -.04 | .11  | .02  | -.02 | -.02 | .08  | -.83 | -.06 | -.21 | .76            |
| 20            | -.11            | -.47 | -.07 | .01  | .28  | .07  | -.09 | -.60 | .12  | -.07 | .70            |
| 21            | -.04            | -.03 | -    | .02  | .11  | -.83 | -.05 | -.13 | .04  | -.11 | .73            |
| 22            | -.10            | -.02 | .06  | .05  | -.09 | -.84 | .05  | .02  | -    | -.02 | .74            |
| 23            | .05             | -.05 | -.05 | .04  | .80  | .05  | .08  | -.15 | -.07 | -.09 | .70            |
| 24            | -.05            | -.05 | .03  | .05  | .75  | -.01 | .02  | .02  | .08  | -.01 | .58            |
| 25            | .01             | .03  | -.12 | -.08 | .57  | -.08 | -.02 | -.15 | -.38 | -.09 | .53            |
| 26            | -.03            | -.07 | -.02 | .35  | .10  | -.26 | .25  | -.19 | -.21 | -.54 | .64            |
| 27            | .06             | .07  | -.05 | -.14 | -.12 | .07  | -.05 | .05  | -.08 | .83  | .75            |
| 28            | -.20            | -.05 | .05  | .75  | .02  | -.30 | .02  | .03  | -.05 | -.10 | .71            |
| 29            | -.06            | .05  | -.03 | .87  | .02  | .17  | -    | -.01 | .10  | -.15 | .83            |
| 30            | -.20            | -.24 | .01  | -.06 | .11  | .08  | -.01 | .13  | -.79 | .02  | .76            |
| Gesamtvarianz | 11%             | 10%  | 6%   | 7%   | 7%   | 6%   | 6%   | 6%   | 5%   | 5%   | 69%            |

Tab. 3: Korrelationsmatrix von sieben Variablen über Einstellungen zum Führungsverhalten

| Variablen | V a r i a b l e n |     |     |     |      |     |      |
|-----------|-------------------|-----|-----|-----|------|-----|------|
|           | 1                 | 2   | 3   | 4   | 5    | 6   | 7    |
| 1         |                   | .16 | .09 | .06 | .06  | .04 | .10  |
| 2         |                   |     | .09 | .11 | -.06 | .10 | -.05 |
| 3         |                   |     |     | .21 | .08  | .10 | .10  |
| 4         |                   |     |     |     | .01  | .18 | .10  |
| 5         |                   |     |     |     |      | .04 | .25  |
| 6         |                   |     |     |     |      |     | .16  |
| 7         |                   |     |     |     |      |     |      |

Tab. 4: Faktorenmatrix von sieben Variablen über Einstellungen zum Führungsverhalten für drei Faktoren

| Variablen     | F a k t o r e n |      |      | $h^2$ |
|---------------|-----------------|------|------|-------|
|               | I               | II   | III  |       |
| 1             | -.05            | -.25 | -.82 | .73   |
| 2             | .23             | .29  | -.68 | .59   |
| 3             | .56             | -.10 | -.17 | .35   |
| 4             | .75             | .05  | -.03 | .56   |
| 5             | -.03            | -.77 | -.03 | .60   |
| 6             | .63             | -.11 | .03  | .41   |
| 7             | .24             | -.73 | .01  | .59   |
| Gesamtvarianz | 20%             | 19%  | 17%  | 56%   |



Tab. 6: Faktorenmatrix für neun Faktoren von sechsundzwanzig Grundkenntnissen

| Variablen     | F a k t o r e n |      |      |      |      |      |      |      |      | h <sup>2</sup> |
|---------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|----------------|
|               | I               | II   | III  | IV   | V    | VI   | VII  | VIII | IX   |                |
| 1             | .17             | .15  | -.09 | .17  | .06  | -.05 | -.36 | -.07 | .51  | .49            |
| 2             | .19             | -.18 | .02  | -.17 | -.02 | -.24 | .17  | .65  | .04  | .61            |
| 3             | .08             | -.08 | .07  | .10  | .12  | -.11 | -.08 | .06  | .58  | .40            |
| 4             | .20             | -.11 | .17  | -.03 | -.45 | -.22 | .09  | -.08 | .44  | .54            |
| 5             | .09             | -.03 | -.01 | .12  | -    | -.81 | -.01 | .08  | .08  | .70            |
| 6             | .03             | -.05 | -.75 | -.09 | .11  | -.16 | -.18 | .05  | -.10 | .66            |
| 7             | .04             | -.08 | -.17 | -.23 | -.22 | .08  | .04  | .01  | .65  | .58            |
| 8             | .03             | .03  | -.64 | .08  | .03  | .21  | .11  | .07  | .41  | .65            |
| 9             | .01             | -.18 | -.12 | .32  | -.06 | .04  | .13  | .35  | .37  | .43            |
| 10            | .07             | -.05 | -.10 | .18  | -.16 | .06  | -.21 | .67  | -.01 | .57            |
| 11            | .11             | -.04 | .01  | .71  | -.13 | .04  | .04  | .09  | .03  | .55            |
| 12            | -               | -.17 | .07  | .66  | -.11 | -.18 | -.11 | -.06 | .01  | .54            |
| 13            | .03             | -.30 | .02  | .13  | -.06 | .16  | -.54 | .03  | .06  | .44            |
| 14            | .13             | -.75 | -.06 | -.05 | .04  | -.10 | -.15 | .04  | .10  | .63            |
| 15            | .03             | -.14 | -.09 | -.05 | -.08 | -.13 | -.72 | .02  | .02  | .57            |
| 16            | .05             | -.75 | .06  | .07  | -.15 | -.03 | -.02 | .05  | .03  | .60            |
| 17            | .19             | -.68 | -.01 | .19  | -.06 | .04  | -.13 | .12  | -.02 | .58            |
| 18            | .09             | -.32 | -.19 | -.03 | -.31 | -.31 | -.26 | .02  | .05  | .41            |
| 19            | .15             | -.47 | -.07 | .37  | -.23 | -    | -.12 | .08  | .05  | .46            |
| 20            | .12             | -.24 | .14  | .16  | -.57 | .07  | .01  | .09  | .14  | .48            |
| 21            | .27             | .08  | .05  | .12  | -.60 | -.11 | -.18 | .23  | -.05 | .56            |
| 22            | .29             | -.10 | -.03 | .16  | -.64 | .08  | -.07 | .02  | -.11 | .55            |
| 23            | .68             | -.10 | -.14 | .13  | -.18 | .02  | .16  | -.09 | -.09 | .59            |
| 24            | .67             | -.23 | -.16 | -.01 | -.30 | -.13 | .11  | -.11 | -.02 | .65            |
| 25            | .67             | -.15 | .20  | .05  | .01  | -.18 | -.06 | .15  | .18  | .61            |
| 26            | .62             | -.06 | .14  | .02  | -.13 | .22  | -.24 | .28  | .15  | .63            |
| Gesamtvarianz | 8%              | 9%   | 5%   | 6%   | 7%   | 5%   | 5%   | 5%   | 6%   | 56%            |



Tab. 8: Faktorenmatrix für sieben Faktoren von neunzehn Fähigkeiten

| Variablen     | F a k t o r e n |      |      |      |      |      |      | h <sup>2</sup> |
|---------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|----------------|
|               | I               | II   | III  | IV   | V    | VI   | VII  |                |
| 1             | .27             | -.09 | -.07 | .05  | -    | .73  | -    | .63            |
| 2             | -.13            | .74  | -.08 | -.04 | .03  | -.08 | -.02 | .58            |
| 3             | .25             | .54  | -.27 | -.46 | -.13 | .04  | -.01 | .65            |
| 4             | .67             | -.14 | .03  | .09  | .07  | .15  | -.04 | .51            |
| 5             | -.22            | .20  | -.51 | -.21 | .21  | .34  | -.02 | .55            |
| 6             | -.10            | .71  | .01  | .18  | .11  | -.03 | .06  | .57            |
| 7             | .06             | -.07 | -.84 | .11  | .03  | .02  | -.05 | .72            |
| 8             | .19             | -.23 | -.33 | .32  | -.21 | -.24 | -.50 | .65            |
| 9             | .01             | .01  | -.07 | -.19 | .36  | .28  | -.63 | .65            |
| 10            | .20             | .09  | -.01 | .10  | .02  | -.01 | -.74 | .61            |
| 11            | -.06            | .26  | -.43 | .09  | .29  | -    | -.07 | .35            |
| 12            | .72             | -.01 | .05  | .05  | -.05 | -.03 | -.15 | .55            |
| 13            | .24             | .66  | .02  | .14  | .06  | .19  | -.10 | .56            |
| 14            | .53             | .05  | -.14 | .33  | .03  | .01  | -.05 | .42            |
| 15            | .31             | .17  | -.17 | -.02 | .63  | -.08 | -.10 | .56            |
| 16            | .01             | -.02 | -.06 | .14  | .81  | .04  | -.03 | .69            |
| 17            | .64             | .13  | .05  | -.16 | .23  | .17  | -.07 | .53            |
| 18            | .20             | .18  | -.11 | .69  | .14  | .08  | -.01 | .59            |
| 19            | -.01            | .27  | -.05 | .45  | -.07 | .50  | -.23 | .58            |
| Gesamtvarianz | 11%             | 11%  | 7%   | 7%   | 8%   | 6%   | 7%   | 57%            |





Tab. 10: Faktorenmatrix für sieben Faktoren von einundzwanzig Statements zum Führungsverhalten

| Variablen     | F a k t o r e n |      |      |      |      |      |      | h <sup>2</sup> |
|---------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|----------------|
|               | I               | II   | III  | IV   | V    | VI   | VII  |                |
| 1             | .10             | -.18 | -.01 | .08  | -.76 | .14  | .14  | .67            |
| 2             | .03             | .63  | -.19 | -.05 | .01  | .09  | .08  | .45            |
| 3             | .14             | .07  | .07  | -    | -.73 | -.05 | -.11 | .58            |
| 4             | .70             | -.05 | .04  | -.01 | -.20 | -.07 | -.06 | .55            |
| 5             | -.07            | .54  | .28  | -.42 | -.11 | .10  | -.04 | .57            |
| 6             | -.35            | .48  | .35  | -.11 | -.23 | -.06 | -.14 | .57            |
| 7             | .16             | -.03 | .61  | -.07 | .02  | .22  | .17  | .47            |
| 8             | .74             | -.03 | .15  | .12  | -.01 | .04  | .15  | .60            |
| 9             | -.07            | -.01 | .54  | .30  | .03  | -.08 | .02  | .40            |
| 10            | -               | .68  | -    | .10  | .20  | .11  | .10  | .54            |
| 11            | .49             | .26  | .06  | .26  | -.13 | .10  | -.07 | .41            |
| 12            | .15             | .01  | -.02 | .76  | -.08 | -.05 | -.01 | .62            |
| 13            | .13             | .08  | -.06 | .23  | -.08 | .69  | -.09 | .57            |
| 14            | .04             | -.07 | .14  | .76  | -.03 | .07  | -.12 | .62            |
| 15            | .07             | -.12 | .67  | .05  | -.10 | -.17 | -.03 | .51            |
| 16            | .57             | -.05 | -.05 | -.01 | -.07 | -.08 | -.38 | .48            |
| 17            | -.02            | .12  | .67  | -.09 | .01  | .19  | -.07 | .51            |
| 18            | -.20            | .14  | .11  | -.21 | .02  | .68  | -.06 | .58            |
| 19            | -.47            | .23  | .24  | -.04 | -.01 | .37  | .02  | .47            |
| 20            | .04             | -.12 | -    | .10  | .02  | .16  | -.84 | .75            |
| 21            | .18             | .04  | -.09 | .24  | -.33 | -.31 | -.32 | .41            |
| Gesamtvarianz | 10%             | 8%   | 9%   | 8%   | 7%   | 7%   | 5%   | 54%            |

Extrablatt für die Befragung einiger Führungskräfte  
Ihres Unternehmens

Um die Anforderungen möglichst genau feststellen zu können, die an die Inhaber von Führungspositionen gestellt werden, untersuchen wir in jedem Unternehmen nur eine ganz bestimmte Position, die wir als Modellposition bezeichnen. In Ihrem Unternehmen möchten wir gerne eine Position in einer der folgenden Abteilungen untersuchen:

Falls Ihnen allerdings eine andere kaufmännische Position geeigneter erscheint, so sind wir damit auch einverstanden.

Die Modellposition soll außerdem durch die beiden folgenden Merkmale gekennzeichnet sein: Der Inhaber dieser Position soll

1. mindestens Handlungsvollmacht haben und
2. mindestens DM 25.000,-- im Jahr verdienen.

Da die Anforderungen an einen Inhaber der obigen Position sehr unterschiedlich beurteilt werden können, sollen außer dem augenblicklichen Inhaber der Modellposition die folgenden seiner Interaktionspartner befragt werden:

1. der unmittelbare Vorgesetzte
2. ein Vorgesetzter auf der zweiten Ebene über der Modellposition (soweit vorhanden)
3. zwei bis drei unmittelbar nachgeordnete Mitarbeiter
4. ein bis zwei Mitarbeiter auf der zweiten Ebene unter der Modellposition (soweit vorhanden)
5. zwei bis drei Kollegen bzw. Gleichgeordnete, die mit dem Inhaber der Modellposition wichtige funktionale Kontakte haben
6. ein bis zwei sonstige Interaktionspartner (z.B. Stabsmitglieder), die mit dem Inhaber wichtige funktionale Kontakte haben (soweit vorhanden).

Allen Befragten werden die gleichen Fragen über die Anforderungen gestellt, die sie aus ihrer Sicht allgemein an einen Inhaber der Modellposition stellen.

Es ist beabsichtigt insgesamt acht bis zehn Führungskräfte in jedem Unternehmen zu befragen.

Erfahrungsgemäß dauert jedes Interview ca. 1 bis 1 1/2 Stunden.

Damit wir die Untersuchungsunterlagen entsprechend vorbereiten können, bitten wir Sie, die Personen und die genauen Bezeichnungen ihrer Positionen in das beigelegte Schema einzutragen und uns eines wieder zurückzuschicken.

Extrablatt für die Befragung einiger Führungskräfte  
Ihres Unternehmens

Um die Anforderungen möglichst genau feststellen zu können, die an die Inhaber von Führungspositionen gestellt werden, untersuchen wir in jedem Unternehmen nur eine ganz bestimmte Position, die wir als Modellposition bezeichnen. In Ihrem Unternehmen möchten wir gerne eine Position in einer der folgenden Abteilungen untersuchen:

Falls Ihnen allerdings eine andere kaufmännische Position geeigneter erscheint, so sind wir damit auch einverstanden.

Die Modellposition soll außerdem durch die beiden folgenden Merkmale gekennzeichnet sein: Der Inhaber dieser Position soll

1. mindestens Prokura haben und
2. mindestens DM 50.000,-- im Jahr verdienen.

Da die Anforderungen an einen Inhaber der obigen Position sehr unterschiedlich beurteilt werden können, sollen außer dem augenblicklichen Inhaber der Modellposition die folgenden seiner Interaktionspartner befragt werden:

1. der unmittelbare Vorgesetzte
2. ein Vorgesetzter auf der zweiten Ebene über der Modellposition (soweit vorhanden)
3. zwei bis drei unmittelbar nachgeordnete Mitarbeiter
4. ein bis zwei Mitarbeiter auf der zweiten Ebene unter der Modellposition (soweit vorhanden)
5. zwei bis drei Kollegen bzw. Gleichgeordnete, die mit dem Inhaber der Modellposition wichtige funktionale Kontakte haben
6. ein bis zwei sonstige Interaktionspartner (z.B. Stabsmitglieder), die mit dem Inhaber wichtige funktionale Kontakte haben (soweit vorhanden).

Allen Befragten werden die gleichen Fragen über die Anforderungen gestellt, die sie aus ihrer Sicht allgemein an einen Inhaber der Modellposition stellen.

Es ist beabsichtigt insgesamt acht bis zehn Führungskräfte in jedem Unternehmen zu befragen.

Erfahrungsgemäß dauert jedes Interview ca. 1 bis 1 1/2 Stunden.

Damit wir die Untersuchungsunterlagen entsprechend vorbereiten können, bitten wir Sie, die Personen und die genauen Bezeichnungen ihrer Positionen in das beigefügte Schema einzutragen und uns eines wieder zurückzuschicken.

Abteilung oder Bereich, in der/der sich  
die Modellposition befindet

Andere Abteilung oder  
anderer Bereich

Bezeichnung:

2. Ebene über  
der Modell-  
position:

1. Ebene über  
der Modell-  
position:

Ebene der Mo-  
delposition:

1. Ebene unter-  
der Modell-  
position:

2. Ebene unter-  
der Modell-  
position:

Anlage 3

**Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum  
der Universität Erlangen-Nürnberg**

8500 Nürnberg, Breite Gasse 71/73, Telefon 0911/225309

Vorstände der im SFZ zusammengeschlossenen Institute:

Prof. Dr. I. Esenwein-Rothe, Prof. Dr. J. Franke,  
Prof. Dr. K. Lenk, Prof. Dr. W. Loch, Prof. Dr. F. Ronneberger,  
Prof. Dr. K.G. Specht, Prof. Dr. W. Toman, Prof. Dr. G. Wurzbacher.

**ERHEBUNGSBOGEN  
für Führungskräfte**

Augsburg - Studie

Wissenschaftlicher Leiter:

Professor Dr. E. Roth

Projekt: A 5 I

Nr. M:

I:

Fragebogen, einzelne Teile oder einzelne Fragen daraus dürfen nur nach Genehmigung durch das Sozialwissenschaftliche Forschungszentrum übernommen werden.

BEGINN DES INTERVIEWS: .....

Einführung und Ziel der Untersuchung:

(Int.: Die Einführung braucht nicht wörtlich vorgelesen zu werden, sondern kann frei formuliert werden. Dabei müssen alle unterstrichenen Worte berücksichtigt werden.)

Das Sozialwissenschaftliche Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg führt im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus eine umfangreiche Untersuchung über Führungskräfte in der Wirtschaft durch, die sich über ganz Bayern und Baden-Württemberg erstreckt.

Ziel dieser Untersuchung ist es, ein Programm für die Verbesserung der Weiterbildung von Führungskräften und für die Reform der Ausbildung von Wirtschaftswissenschaftlern zu entwickeln. Dabei sollen die Anforderungen der Praxis stärker als bisher berücksichtigt werden.

Um die Anforderungen möglichst genau feststellen zu können, die an die Inhaber von Führungspositionen gestellt werden, untersuchen wir in jedem Unternehmen nur eine ganz bestimmte Position, indem wir immer mehrere Unternehmensangehörige über die Anforderungen befragen, die sie aus ihrer Sicht an einen Inhaber dieser Position stellen. In Ihrem Unternehmen untersuchen wir Ihre Position.

Da Sie aber am besten über die Aufgaben und Fähigkeiten Ihrer Position orientiert sind, möchten wir auch von Ihnen gerne erfahren, welche Anforderungen Sie allgemein an einen Inhaber Ihrer Position stellen.

Es ist selbstverständlich, daß alle Ihre Angaben vertraulich behandelt und ohne Namensnennung ausgewertet werden. So erfährt auch in Ihrem Unternehmen keiner von Ihren Angaben.

Damit wir vergleichbare Ergebnisse bekommen, ist es notwendig, daß ich Ihnen die einzelnen Fragen genau in der Reihenfolge des Fragebogens stelle.

Darf ich jetzt mit meiner ersten Frage beginnen?

- [illegible]

(3)

1. ....
2. ....
3. ....

keine Angabe ( )

8

9

10

11



3. "Ich habe hier drei Karten. Auf einer Karte werden verschiedene Grade der Verantwortung, auf einer anderen verschiedene Grade der Befugnisse und auf einer dritten verschiedene Grade der an Mitarbeiter delegierten Befugnisse beschrieben."

Int.: KARTE 1 geben!

=====

"Lesen Sie doch bitte zuerst alle Sätze genau durch, und kreuzen Sie dann den Satz an, der am genauesten die Modellposition beschreibt."

keine Angabe ( )

Int.: Nachdem der Befragte Karte 1  
=====  
angekreuzt hat, KARTE 2 geben!

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 12

"Auf dieser Karte werden jetzt verschiedene Grade der Befugnisse beschrieben."

keine Angabe ( )

Int.: Danach KARTE 3 geben!

=====

"Und auf dieser Karte werden verschiedene Grade der an unmittelbar nachgeordnete Mitarbeiter delegierten Befugnisse beschrieben."

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 14

- 
4. "Welche Ausbildung und welche Berufserfahrung müßte Ihrer Meinung nach ein Bewerber aufweisen, der für die Modellposition neu eingestellt werden sollte?"

Int.: KARTE 4 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte in jeder dieser Gruppen jeweils eine Möglichkeit an, die Sie bevorzugen würden."

keine Angabe ( 6 )

5. Int.: KARTE 4 liegenlassen!

"Geben Sie mir jetzt bitte für die von Ihnen angekreuzten Möglichkeiten die genaue Art und Dauer des Ausbildungs- und Berufsweges an."

Int.: Wenn z.B. "Mittlere Reife" an-  
===== gekreuzt wurde, so können Sie zur Erleichterung sagen:

"Sagen Sie mir also zuerst, auf welcher Schule ein Bewerber die Mittlere Reife gemacht haben sollte."

Int.: Achten Sie auch darauf, daß  
===== immer die genaue Dauer angegeben wird, sofern sie nicht entfällt. Wenn es notwendig ist, können Sie folgendermaßen nachfragen:

"Und wie lange sollte diese (z.B. Lehre) gedauert haben?"

Int.: Wenn Alternativen genannt  
===== werden, diese auch eintragen.

trifft nicht zu ( )  
keine Angabe ( )

Gruppe I:

|                            | Art      | Dauer    |
|----------------------------|----------|----------|
| Abgeschlossene Volksschule | entfällt | entfällt |
| Mittlere Reife             | .....    | entfällt |
| Abitur                     | .....    | entfällt |

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Gruppe II:

|                                                                                                                  | Art      | Dauer    |                     |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Kein Praktikum, keine abgeschlossene Lehre und keine Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 16 |
| Praktikum oder Volontärzeit                                                                                      | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 17 |
|                                                                                                                  | .....    | .....    |                     |    |
| Abgeschlossene Lehre                                                                                             | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 18 |
|                                                                                                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 19 |
| Nur Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 20 |
|                                                                                                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 21 |
|                                                                                                                  |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 22 |
| Abgeschlossene Lehre und Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                             | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 23 |
|                                                                                                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 24 |
|                                                                                                                  |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 25 |

Gruppe III:

|                                                     |          |          |                     |    |
|-----------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine der nachfolgenden berufsbildenden Schulen     | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 26 |
| Abgeschlossene Höhere Handelsschule                 | entfällt | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 27 |
| Abgeschlossene Fachschule                           | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 28 |
|                                                     | .....    | .....    |                     |    |
| Abgeschlossene Höhere Fachschule                    | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 29 |
|                                                     | .....    | .....    |                     |    |
| Abgeschlossenes Universitäts- oder Hochschulstudium | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 30 |
|                                                     | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 31 |
|                                                     |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 32 |
| Promotion                                           | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 33 |
|                                                     |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 34 |

| Gruppe IV:                                                                        | Art      | Dauer    |                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 35 |
| Teilnahme an <u>mehrtägigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 36 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 37 |
| Teilnahme an <u>mehrwöchigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 38 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 39 |
| Teilnahme an <u>mehrmonatigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 40 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 41 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 42 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 43 |

Gruppe V:

|                                                                     |          |          |                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Ausland | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 44 |
|                                                                     |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 45 |
| Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Ausland       | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 46 |
|                                                                     | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 47 |
|                                                                     |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 48 |

Gruppe VI:

|                                                                                              |          |          |                     |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine inländische Berufstätigkeit                                                            | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 49 |
|                                                                                              |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 50 |
| Inländische Berufstätigkeit <u>nur</u> in der <u>gleichen</u> Branche                        | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 51 |
|                                                                                              | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 52 |
|                                                                                              |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 53 |
| Inländische Berufstätigkeit <u>auch</u> in <u>anderen</u> Branchen bzw. in anderen Bereichen | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 54 |
|                                                                                              | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 55 |
|                                                                                              |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 56 |
|                                                                                              |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 57 |
|                                                                                              |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58 |

Gruppe VII:

|                                  |          |          |                     |    |
|----------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine Berufstätigkeit im Ausland | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59 |
| Berufstätigkeit im Ausland       | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 60 |
|                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 61 |
|                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 62 |
|                                  |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 63 |

6. Int.: KARTE 4 liegenlassen!

=====

"Sehen Sie sich doch bitte die Karte noch einmal an und kreuzen jetzt mit zwei Kreuzen jeweils die Alternative an, die Sie als Mindestanforderung ansehen würden."

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 64 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 66 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 68 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 65 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 67 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 69 |
|                        |                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 70 |

7. "Sollte ein Bewerber während seiner ..... jährigen inländischen Berufstätigkeit immer in der gleichen Abteilung bzw. im gleichen Bereich oder auch in anderen gearbeitet haben?"

immer in der gleichen Abteilung bzw. im gleichen Bereich ( 9 )

auch in anderen Abteilungen bzw. Bereichen ( )

Int.: Die bei Frage 5 angegebene  
===== gesamte Dauer der inländischen  
Berufstätigkeit einsetzen.

keine Angabe ( 9 )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 71

8. "Und in welchen sollte er jeweils wie lange gearbeitet haben?"

Abteilungen  
bzw. Bereiche:

Dauer:

1. ....
- .....
2. ....
- .....
3. ....
- .....
4. ....
- .....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |     |
|------------------------|------------------------|---------------------|-----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 72 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 75 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 78  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 73 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 76 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 79  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 74 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 77 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 80  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 8  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 111 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 9  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 11 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 12  |
|                        |                        |                     | 13  |

9. "Auf welchen Gebieten sollte ein Bewerber für die Modellposition spezielle Fachkenntnisse besitzen?"

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

keine Angabe (11)

10. "Und welche Fachkenntnisse würden Sie als die drei wichtigsten betrachten?  
Können Sie mir diese bitte in der Reihenfolge ihrer Bedeutung angeben."

| <u>Rang-</u><br><u>platz:</u> | <u>Art der Fach-</u><br><u>kenntnisse:</u> |
|-------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. ....                       | .....                                      |
|                               | .....                                      |
|                               | .....                                      |
| 2. ....                       | .....                                      |
|                               | .....                                      |
|                               | .....                                      |
| 3. ....                       | .....                                      |
|                               | .....                                      |
|                               | .....                                      |

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 14 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 15 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 16 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 17 |

11. Int.: Die Fragen 11 - 13 nur stellen,  
 =====  
 wenn bei Frage 4 eine berufsbildende Schule angegeben worden ist; sonst sofort weiter mit Frage 14.

Int.: KARTE 5 geben!

=====

"Lesen Sie sich diese Karte mit verschiedenen Fächern einmal durch, und kreuzen Sie diejenigen an, in denen ein Bewerber für die Modellposition ausgebildet sein sollte."

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (14)

12. Int.: KARTE 5 liegenlassen!

=====

"Bitte gehen Sie jetzt davon aus, daß eine Prüfungsordnung fünf Pflichtfächer und ein Wahlfach vorsieht.

Welche der angekreuzten Fächer würden Sie dann als Pflichtfächer vorschreiben? Bitte kennzeichnen Sie diese in der Reihenfolge ihrer Bedeutung durch entsprechende Ziffern."

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (14)

|                  |                  |                  |               |    |
|------------------|------------------|------------------|---------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 18 | 0 1 2 3 4 5 6 33 | 0 1 2 3 4 5 6 49 | 0 1 2 3 4 5 6 | 65 |
| 0 1 2 3 4 5 6 19 | 0 1 2 3 4 5 6 34 | 0 1 2 3 4 5 6 50 | 0 1 2 3 4 5 6 | 66 |
| 0 1 2 3 4 5 6 20 | 0 1 2 3 4 5 6 35 | 0 1 2 3 4 5 6 51 | 0 1 2 3 4 5 6 | 67 |
| 0 1 2 3 4 5 6 21 | 0 1 2 3 4 5 6 36 | 0 1 2 3 4 5 6 52 | 0 1 2 3 4 5 6 | 68 |
| 0 1 2 3 4 5 6 22 | 0 1 2 3 4 5 6 37 | 0 1 2 3 4 5 6 53 | 0 1 2 3 4 5 6 | 69 |
| 0 1 2 3 4 5 6 23 | 0 1 2 3 4 5 6 38 | 0 1 2 3 4 5 6 54 | 0 1 2 3 4 5 6 | 70 |
| 0 1 2 3 4 5 6 24 | 0 1 2 3 4 5 6 39 | 0 1 2 3 4 5 6 55 | 0 1 2 3 4 5 6 | 71 |
| 0 1 2 3 4 5 6 25 | 0 1 2 3 4 5 6 40 | 0 1 2 3 4 5 6 56 | 0 1 2 3 4 5 6 | 72 |
| 0 1 2 3 4 5 6 26 | 0 1 2 3 4 5 6 41 | 0 1 2 3 4 5 6 57 | 0 1 2 3 4 5 6 | 73 |
| 0 1 2 3 4 5 6 27 | 0 1 2 3 4 5 6 42 | 0 1 2 3 4 5 6 58 | 0 1 2 3 4 5 6 | 74 |
| 0 1 2 3 4 5 6 28 | 0 1 2 3 4 5 6 43 | 0 1 2 3 4 5 6 59 | 0 1 2 3 4 5 6 | 75 |
| 0 1 2 3 4 5 6 29 | 0 1 2 3 4 5 6 44 | 0 1 2 3 4 5 6 60 | 0 1 2 3 4 5 6 | 76 |
| 0 1 2 3 4 5 6 30 | 0 1 2 3 4 5 6 45 | 0 1 2 3 4 5 6 61 | 0 1 2 3 4 5 6 | 77 |
| 0 1 2 3 4 5 6 31 | 0 1 2 3 4 5 6 46 | 0 1 2 3 4 5 6 62 | 0 1 2 3 4 5 6 | 78 |
| 0 1 2 3 4 5 6 32 | 0 1 2 3 4 5 6 47 | 0 1 2 3 4 5 6 63 | 0 1 2 3 4 5 6 | 79 |
|                  | 0 1 2 3 4 5 6 48 | 0 1 2 3 4 5 6 64 | 0 1 2 3 4 5 6 | 80 |

13. Int.: Die Frage 13 nur stellen, wenn  
==== bei Frage 12 Verwaltungstechnik  
als Pflichtfach angegeben wor-  
den ist; sonst sofort weiter  
mit Frage 14.

"Können Sie mir vielleicht noch in  
einigen Stichworten den Stoff sagen,  
der in dem Fach Verwaltungstechnik  
gelehrt werden sollte."

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                     |    |                     |    |                     |    |
|---------------------|----|---------------------|----|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 8  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 11 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 14 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 9  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 12 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 15 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 13 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 16 |
|                     |    |                     |    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 17 |

14. "Wenn Sie einmal von speziellen Fach-  
kenntnissen absehen, auf welchen Ge-  
bieten dieser drei allgemeinen Berei-  
che sind dann Ihrer Meinung nach für  
einen Bewerber der Modellposition  
zumindest Grundkenntnisse notwendig?"

Int.: KARTE 6 geben!  
=====

"Kreuzen Sie doch bitte für jedes  
der angegebenen Gebiete eine der  
fünf Spalten an.

Verwenden Sie die erste Spalte aber  
nur dann, wenn die jeweiligen Grund-  
kenntnisse eine unbedingte Voraus-  
setzung darstellen."

Mindestens zwei Gebie-  
te wurden als unbedingt  
notwendig angekreuzt ( )

Kein oder nur ein Ge-  
biet wurden als unbe-  
dingt notwendig  
angekreuzt (16)

keine Angabe (16)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18



15. Int.: BLAUER KÄRTCHENSATZ

==== Die Kärtchen mit den Gebieten geben, die als unbedingt notwendig angekreuzt worden sind.

"Auf diesen Kärtchen sind alle die Gebiete aufgeführt, in denen Sie für einen Bewerber für die Modellposition Grundkenntnisse für unbedingt notwendig halten.

Wenn Sie zwischen verschiedenen Bewerbern wählen sollten, die diese Kenntnisse in unterschiedlichem Ausmaß besitzen, welchen würden Sie dann die größte Bedeutung, die zweitgrößte, usw. beimessen?

Ordnen Sie doch bitte die Kärtchen in der entsprechenden Reihenfolge."

Rang- Nr. des  
platz: Kärtchens:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 27 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 36 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 20 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 28 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 37 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 29 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 38 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 30 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 39 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 31 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 40 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 32 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 41 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 25 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 33 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 42 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 26 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 34 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 43 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 35 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 44 |

16. "Sowohl in der Literatur als auch von seiten der Wirtschaft wird immer häufiger die Forderung erhoben, daß Führungskräfte auch in modernen Methoden der Unternehmensführung ausgebildet werden sollten."

Int.: KARTE 7 geben!

"Kreuzen Sie doch bitte auf dieser Karte an, wie wichtig die Beherrschung dieser Methoden für einen Inhaber der Modellposition ist, damit er seine Aufgaben erfolgreich erfüllen kann.

Da es sich hierbei teilweise um sehr spezifische Methoden handelt, die nur von Spezialisten benötigt werden, kann es durchaus möglich sein, daß Ihnen einige davon nicht bekannt sind. In diesem Fall kreuzen Sie bitte die letzte Spalte an."

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 45 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 48 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 52 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 46 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 49 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 53 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 47 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 50 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 54 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 51 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 55 |

17. "Würde für Sie auch die Größe eines Unternehmens eine Rolle spielen, in dem ein Bewerber für die Modellposition vorher gearbeitet hat?"

ja ( )

nein (19)

keine Angabe (19)

18. "In welcher Unternehmensgröße kann sich Ihrer Meinung nach ein Bewerber am besten eine umfassende und intensive Berufserfahrung aneignen? Kreuzen Sie doch bitte das am ehesten Zutreffende an."

Int.: KARTE 8 geben!

Int.: Die Antwort soll auf das gesamte Unternehmen und nicht auf einen einzelnen Betrieb bezogen werden.

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 56

19. Int.: KARTE 9 geben!

=====  
"Zwischen diesen Faktoren und der fachlichen Qualifikation eines Bewerbers für die Modellposition bestehen bestimmte Zusammenhänge.

Verteilen Sie doch bitte 20 Punkte in der Art auf die einzelnen Faktoren, daß Sie dem Faktor die höchste Punktzahl geben, den Sie für am wichtigsten halten, und dem Faktor die niedrigste, der für Sie die geringste Bedeutung hat."

Int.: Es können auch Null-Punkte  
===== verteilt werden.

| keine Angabe        | ( ) |
|---------------------|-----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 57  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 60  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 61  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 62  |

20. "Wenn man alle Fähigkeiten, die für die Erfüllung der beruflichen Aufgaben erforderlich sind, vier Gruppen zuordnet, wie groß sollte dann Ihrer Meinung nach bei einem Bewerber für die Modellposition der prozentmäßige Anteil jeder Gruppe an den gesamten Fähigkeiten sein?"

Int.: KARTE 10 geben!

Int.: KARTE 11 geben!

=====  
"Auf dieser Karte sind die Fähigkeitsgruppen kurz erklärt."

| keine Angabe        | ( ) |
|---------------------|-----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 63  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 64  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 65  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 66  |

21. "Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach diese einzelnen Fähigkeiten für einen Bewerber für die Modellposition?"

Int.: KARTE 12 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte für jede Fähigkeit eine der vier Spalten an. Verwenden Sie die erste Spalte aber nur dann, wenn die jeweilige Fähigkeit eine unbedingte Voraussetzung darstellt."

Int.: Je nach der Zahl der bei unbedingt notwendig angekreuzten Fähigkeiten, eine der Antwortvorgaben im Fragebogen ankreuzen.

Mindestens zwei Fähigkeiten wurden als unbedingt notwendig angekreuzt ( )

Nur eine Fähigkeit wurde als unbedingt notwendig angekreuzt (23)

Keine Fähigkeit wurde als unbedingt notwendig angekreuzt (24)

keine Angabe (24)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

V.

8

22. Int.: ROTER KÄRTCHENSATZ

=====

Die Kärtchen mit den Fähigkeiten geben, die als unbedingt notwendig angekreuzt worden sind.

"Auf diesen Kärtchen sind wieder alle Fähigkeiten aufgeführt, die Sie gerade als unbedingt notwendig angekreuzt haben.

Ordnen Sie diese doch bitte wieder in der Reihenfolge ihrer Bedeutung."

Int.: Es können auch zwei oder drei Fähigkeiten auf einen Rangplatz gesetzt werden.

Rangplatz:      Nr. des Kärtchens:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                     |    |                     |    |                     |    |
|---------------------|----|---------------------|----|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 9  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 15 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 21 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 16 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 22 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 11 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 17 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 23 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 12 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 18 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 24 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 13 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 19 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 25 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 14 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 20 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 26 |
|                     |    |                     |    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 27 |



24. Int.: KARTE 14 geben!

=====

"Nun möchte ich Sie bitten, mit Hilfe der auf dieser Karte aufgeführten Eigenschaften einmal aufzuzeigen, in welchem Ausmaß jemand diese Eigenschaften mitbringen müßte, der die Modellposition einnehmen sollte.

Sie sehen, daß immer gegensätzliche Eigenschaften auf einer Skala einander gegenüber stehen, z.B. klein - groß oben auf der Karte.

Je stärker eine der beiden Eigenschaften vorhanden sein sollte, um so weiter auf den entsprechenden Endpunkt der Skala zu zeichnen Sie das Kreuz ein. Je weniger stark sie zutreffen sollte, um so weiter zur Mitte hin machen Sie das Kreuz."

Int.: Die zusammengefaßten Eigenschaften sollen jeweils als eine geschlossene Gruppe angesehen werden, auf die sich die jeweilige Antwort insgesamt beziehen soll. Wenn von dem Befragten allerdings darauf hingewiesen wird, daß er nicht alle Eigenschaften einer Gruppe in der gleichen Art beantworten kann, dann soll er die Antwort auf die erste, unterstrichene Eigenschaft beziehen.

| schaft beziehen. |   |   |   |   |   |   |   |   |   | keine Angabe |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ( ) |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 66           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9   | 71 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 76 |
| 0                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 67           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9   | 72 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 77 |
| 0                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 68           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9   | 73 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 78 |
| 0                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 69           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9   | 74 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 79 |
| 0                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 70           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9   | 75 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 80 |

25. "Würden Sie mir bitte das Mindest- und Höchstalter angeben, das ein Bewerber für die Modellposition haben sollte."

Mindestalter: ..... Jahre

Höchstalter : ..... Jahre

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 8

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 9

VI.

26. "Würde sich für die Modellposition  
am besten eine Frau oder ein Mann  
eignen, oder wäre das Geschlecht  
ohne Bedeutung?"
- am besten eine Frau ( )  
am besten ein Mann ( )  
Geschlecht ohne  
Bedeutung ( )  
keine Angabe ( )
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27. "Würde der Familienstand bei der Be-  
urteilung eines Bewerbers eine Rolle  
spielen?"
- ja ( )  
nein (29)  
keine Angabe (29)

28. "Und welchen Familienstand sollte  
ein Bewerber haben bzw. dürfte er  
nicht haben?"

| Familienstand,<br>den ein Be-<br>werber: | haben<br>sollte | nicht<br>haben<br>dürfte |
|------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| ledig                                    |                 |                          |
| verheiratet                              |                 |                          |
| verwitwet                                |                 |                          |
| geschieden                               |                 |                          |
| keine Angabe                             |                 |                          |

trifft nicht zu ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 11  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 12

29. Int.: KARTE 15 geben!  
=====

"Wenn man alle Anforderungen an einen  
Bewerber für die Modellposition die-  
sen sechs Gruppen zuordnet, welche  
Bedeutung hat dann jede Gruppe bei  
seiner Beurteilung?

Verteilen Sie doch bitte 20 Punkte in  
der Art auf die einzelnen Gruppen,  
daß Sie der Gruppe die höchste Punkt-  
zahl geben, die Sie für am wichtig-  
sten halten, und der Gruppe die nie-  
drigste, die für Sie die geringste  
Bedeutung hat."

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 13 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 14 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18

30. "Glauben Sie, daß sich im Verlauf des technischen Fortschritts die Anforderungen an die Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften eines Inhabers der Modellposition verändern werden?"
- |              |      |
|--------------|------|
| ja           | ( )  |
| nein         | (33) |
| keine Angabe | (33) |

31. "Werden diese Veränderungen durch eine Automatisierung in der Verwaltung, eine Automatisierung in der Produktion oder durch beides herbeigeführt?"
- |                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Automatisierung in der Verwaltung | ( ) |
| Automatisierung in der Produktion | ( ) |
| beides                            | ( ) |
| trifft nicht zu                   | ( ) |
| keine Angabe                      | ( ) |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9               |     |

19

32. " Und bei welchen Anforderungen an einen Inhaber der Modellposition wird Ihrer Meinung nach in den nächsten fünf Jahren durch eine Automatisierung eher eine Zunahme und bei welchen eher eine Abnahme zu erwarten sein?"
- Zunahme bei: .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- Abnahme bei: .....
- .....
- .....
- .....
- in den nächsten fünf Jahren  
keine Veränderungen ( )
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- trifft nicht zu ( )
- keine Angabe ( )

20



|                                                                                                                                               |                     |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
| 33. "Würden sich Anforderungen an einen Inhaber der Modellposition ändern, wenn <u>Ihr Unternehmen</u> mit anderen <u>fusionieren</u> würde?" | ja                  | ( )  |
|                                                                                                                                               | nein                | (35) |
|                                                                                                                                               | keine Angabe        | (35) |
|                                                                                                                                               | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |      |

21

|                                                                                                       |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 34. "Und <u>welche</u> Anforderungen würden <u>zu-</u><br><u>nehmen</u> und <u>welche abnehmen</u> ?" | Zunahme bei: ..... |
|                                                                                                       | .....              |
|                                                                                                       | .....              |
|                                                                                                       | .....              |
|                                                                                                       | .....              |
|                                                                                                       | .....              |
|                                                                                                       | Abnahme bei: ..... |
|                                                                                                       | .....              |
|                                                                                                       | .....              |
|                                                                                                       | .....              |

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 31 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 40 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 32 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 41 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 33 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 42 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 25 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 34 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 43 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 26 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 35 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 44 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 27 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 36 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 45 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 28 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 37 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 46 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 29 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 38 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 47 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 30 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 39 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 48 |

35. "Hätte eine zunehmende wirtschaftliche Integration Europas einen Einfluß auf die Anforderungen an einen Inhaber der Modellposition?"

ja ( )  
nein (37)  
keine Angabe (37)  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

49

36. "Und welche Anforderungen würden in diesem Falle zunehmen oder abnehmen?"

Zunahme bei: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Abnahme bei: .....

.....  
.....  
.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 50 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 51 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 52 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 53 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 54 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 55 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 56 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 57 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59 |

37. Int.: KARTE 16 geben!

=====

"Auf dieser Karte finden Sie eine Reihe von Sätzen, die beschreiben, wie Führungskräfte sich verhalten können. Wenn Sie jetzt an das Verhalten denken, das Sie von einem Bewerber für die Modellposition erwarten würden, wie stark würden Sie dann den einzelnen Sätzen zustimmen oder wie stark sie ablehnen?"

Geben Sie mir doch bitte jeweils die Nummer des Satzes und anhand dieser Skala die Stärke Ihrer Zustimmung oder Ablehnung an."

Int.: KARTE 17 geben!

=====

Int.: Wenn der Befragte z.B. äußert  
==== "das kommt darauf an", so  
weisen Sie darauf hin, daß er  
derartige Unterschiede durch  
einen schwächeren Grad der Zu-  
stimmung oder Ablehnung zum  
Ausdruck bringen kann.

keine Angabe

( )

| Ein Inhaber der Modellposition sollte:                                                                                                 | Stärke der Zustimmung/<br>Ablehnung |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| 1. seine unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter über alles informieren, was im Unternehmen passiert;                                   | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 60 |
| 2. die Entscheidung von Vorgesetzten widerspruchslos akzeptieren;                                                                      | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 61 |
| 3. sich bei allen Entscheidungen, die seine Mitarbeiter betreffen, vorher mit ihnen beraten;                                           | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 62 |
| 4. seinen Mitarbeitern erlauben, über die Art, wie sie ihre Arbeit verrichten, größtenteils selbst zu bestimmen;                       | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 63 |
| 5. die Vorschriften des Unternehmens ganz genau befolgen;                                                                              | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 64 |
| 6. seinen Mitarbeitern immer ausführliche und vollständige Anweisungen geben;                                                          | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 65 |
| 7. sich auch für die persönlichen Probleme seiner Mitarbeiter interessieren;                                                           | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 66 |
| 8. seinen Mitarbeitern nur allgemeine Richtlinien geben und sich auf ihre Initiative verlassen, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten; | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 67 |
| 9. die volle Verantwortung für die Entscheidungen seiner Mitarbeiter übernehmen;                                                       | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 68 |

| Ein Inhaber der Modellposition sollte:                                                                                             | Stärke der Zustimmung/<br>Ablehnung |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| 10. seinen Mitarbeitern nur solche Informationen geben, die für sie nötig sind, damit sie ihre unmittelbare Arbeit leisten können; | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 69 |
| 11. seine Mitarbeiter vollkommen selbständig arbeiten lassen, solange sie nicht um Hilfe bitten;                                   | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 70 |
| 12. sich über die Vorschriften des Unternehmens hinwegsetzen, wenn er der Meinung ist, daß damit dem Unternehmen mehr gedient ist; | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 71 |
| 13. in seiner Freizeit Kontakte mit viel höher gestellten Unternehmensangehörigen pflegen;                                         | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 72 |
| 14. Dienstwege übergehen, wenn etwas eilig erledigt werden muß;                                                                    | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 73 |
| 15. seine Mitarbeiter fördern, so daß sie einmal höhere Positionen einnehmen können;                                               | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 74 |
| 16. seine Mitarbeiter ihr eigenes Arbeitstempo selbst bestimmen lassen;                                                            | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 75 |
| 17. sich für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmoral seiner Mitarbeiter verantwortlich fühlen;                                      | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 76 |
| 18. seinem Vorgesetzten mitteilen, wenn seine Mitarbeiter die Vorschriften des Unternehmens verletzen;                             | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 77 |
| 19. häufig die Arbeit seiner Mitarbeiter kontrollieren;                                                                            | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 78 |
| 20. außerhalb des Urlaubs vereinzelt einen Arbeitstag freimachen, nur um sich zu entspannen;                                       | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 79 |
| 21. sich bei Streitfragen mit dem Unternehmen eher auf die Seite seiner Mitarbeiter stellen.                                       | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 80 |

38. "Wenn man alle Tätigkeiten fünf Gruppen zuordnet und von einem Achtstundentag ausgeht, wie viele Stunden sollte dann ein Inhaber der Modellposition für diese Tätigkeiten aufwenden?"

VII.

Int.: KARTE 18 geben!

=====

keine Angabe

( )

|                     |    |                     |    |                     |    |
|---------------------|----|---------------------|----|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 8  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 11 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 14 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 9  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 12 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 15 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 13 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 16 |

39. "Wie viele Stunden müßte Ihrer Meinung nach ein Inhaber der Modellposition im Durchschnitt pro Woche arbeiten, damit er die ihm gestellten Aufgaben erfüllen kann?"

Stunden: .....

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

17

40. "Wenn sich ein Inhaber der Modellposition weiterbildet, auf welchen Gebieten sollte dies dann hauptsächlich geschehen?"

Gebiete:

1. ....

.....

2. ....

.....

3. ....

.....

4. ....

.....

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 26 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 27 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 20 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 28 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 25 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 29 |

41. "Welches Bruttojahreseinkommen sollte Ihrer Meinung nach ein Inhaber der Modellposition ungefähr verdienen?"

Int.: KARTE 19 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte die entsprechende Einkommensgruppe an."

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 30

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 31

42. "Welchen Einfluß sollte ein Inhaber der Modellposition bei der Besetzung einer ihm direkt untergeordneten Position haben?"

Int.: KARTE 20 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte das am ehesten Zutreffende an."

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

32

43. "Und welchen Einfluß sollte er bei der Entlassung eines unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiters haben?"

Int.: KARTE 21 geben!

=====

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

33

44. "Halten Sie es für zweckmäßig, die Aufgaben, Tätigkeiten und Befugnisse der Modellposition klar und eindeutig in einer Positions- oder Stellenbeschreibung festzulegen?"

ja ( )

nein ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

34

Jetzt habe ich noch einige Fragen, die sich auf Ihre Position und auf die Beziehung zur Modellposition erstrecken.

45. "Können Sie mir bitte zuerst sagen, in welcher Abteilung Sie arbeiten oder in welchem Bereich Sie tätig sind?"

.....  
.....  
.....  
.....

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 35

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 36

46. "Und welche Aufgaben und Tätigkeiten Ihres gesamten Arbeitsgebietes würden Sie als die drei wichtigsten betrachten?  
Können Sie mir diese bitte in der Reihenfolge ihrer Bedeutung angeben."

Rang- Art der Aufgaben  
platz: und Tätigkeiten:

1. ....  
.....  
.....  
2. ....  
.....  
.....  
3. ....  
.....  
.....

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 37

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 38

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 39

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 40

47. "Wie häufig üben Sie normalerweise  
im Monat die folgenden Tätigkeiten  
aus?"

Int.: KARTE 22 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte für jede  
einzelne Tätigkeit eine der fünf  
Spalten an."

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 41 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 43 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 45 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 42 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 44 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 46 |

48. "Welchen Einfluß haben Sie bei der  
Besetzung einer der Ihnen direkt  
untergeordneten Positionen?"

trifft nicht zu, da  
der Befragte keine  
untergeordneten Po-  
sitionen hat ( )

Int.: KARTE 23 geben!

=====

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 47

49. "Ist Ihre Position der Modellposi-  
tion über-, unter- oder gleichge-  
ordnet, oder würden Sie die Beziehung  
zwischen beiden anders charakteri-  
sieren?"

übergeordnet ( )

untergeordnet ( )

gleichgeordnet (51)

andere Beziehung: (51)

.....

.....

.....

.....

keine Angabe (51)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 48

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 49

50. "Und wie viele Ebenen bzw. Stufen  
liegt Ihre Position über/unter der  
Modellposition?"

Ebenen: .....

trifft nicht zu ( )

Int.: Je nach Beantwortung der Frage  
==== 49 "über" oder "unter" be-  
nutzen.

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 50

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 51



51. "Wie häufig sprechen Sie normaler-  
weise während der Arbeitszeit mit  
dem augenblicklichen Inhaber der  
Modellposition?"

Int.: KARTE 24 geben!  
=====

Int.: Die Antwort des Befragten  
===== auch im Fragebogen ankreuzen.

|                              |      |
|------------------------------|------|
| ständig                      | (53) |
| mehrmals am Tag              | (53) |
| ungefähr einmal am Tag       | (53) |
| mehrmals in der Woche        | (53) |
| ungefähr einmal in der Woche | ( )  |
| zwei- bis dreimal im Monat   | ( )  |
| seltener                     | ( )  |
| nie                          | (54) |
| keine Angabe                 | (54) |

52. "Und wie lange dauern dann durch-  
schnittlich solche Kontakte?"

|                     |     |
|---------------------|-----|
| .....               |     |
| trifft nicht zu     | ( ) |
| keine Angabe        | ( ) |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 52  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 53  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 54  |

53. "Tragen Sie doch bitte auf dieser  
Karte ein, wie viel Prozent Ihrer  
Kontakte mit dem augenblicklichen  
Inhaber der Modellposition auf ver-  
schiedene Inhalte der Mitteilungen  
entfallen."

Int.: KARTE 25 geben!  
=====

|                     |     |
|---------------------|-----|
| trifft nicht zu     | ( ) |
| keine Angabe        | ( ) |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 55  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 56  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 57  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 60  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 61  |

Zum Schluß habe ich noch einige Fragen zu Ihrer eigenen Person.

54. "Darf ich Sie also zunächst fragen,  
in welchem Jahr Sie geboren sind?"

.....

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

VII:

8

9

55. "Welcher Konfession gehören Sie an?"

evangelisch ( )

katholisch ( )

sonstige: ..... ( )

keiner ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

56. "Welchen Familienstand haben Sie?"

ledig (60)

verheiratet ( )

verwitwet ( )

geschieden ( )

keine Angabe (60)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

11

57. "Haben Sie Kinder?"

ja ( )

nein (60)

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (60)

58. "Und wie viele bitte?"

.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (60)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

12

59. "In welchem Alter sind sie?"

.....

.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 13

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 14

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17

60. "Welchen Schulabschluß haben Sie?"

Int.: KARTE 26 geben!

=====

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19

61. "Haben Sie eine abgeschlossene  
Lehre?"

ja ( )

nein (63)

keine Angabe (63)

62. "Und welcher Art war diese Lehre?"

.....

Int.: Es sollen genaue Lehrberufe,  
----- wie z.B. Banklehre oder Indu-  
strielehre, angegeben werden.

.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 20

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21

63. "Haben Sie eine Fach- oder Hoch-  
schule besucht?"

ja, Fachschule ( )

ja, Hochschule ( )

sowohl als auch ( )

nein (66)

keine Angabe (66)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22

64. "Und um welche handelt es sich dabei, und wie lange haben Sie diese besucht?"

Art der Fach-  
oder Hochschule:

Dauer:

1. ....
- .....
2. ....
- .....
3. ....
- .....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (66)

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 25 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 28 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 26 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 29 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 27 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 30 |

65. "Welche Examina haben Sie abgelegt und in welchen Fachrichtungen?"

Examina:

Fachrichtungen:

1. ....
2. ....
3. ....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 31 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 33 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 36 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 32 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 34 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 37 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 35 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 38 |

66. "Haben Sie noch andere Schulen besucht?"

ja ( )

nein (68)

keine Angabe (68)

67. "Welche bitte und wie lange haben Sie diese besucht?"

Art der Schule:

Dauer:

1. ....
2. ....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 39 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 40 |

|                                                     |              |      |
|-----------------------------------------------------|--------------|------|
| 68. "Haben Sie sonstige Fachprüfungen<br>abgelegt?" | ja           | ( )  |
|                                                     | nein         | (70) |
|                                                     | keine Angabe | (70) |

|                                               |                     |     |    |
|-----------------------------------------------|---------------------|-----|----|
| 69. "Und um welche handelt es sich<br>dabei?" | .....               |     |    |
|                                               | .....               |     |    |
|                                               | .....               |     |    |
|                                               | trifft nicht zu     | ( ) |    |
|                                               | keine Angabe        | ( ) |    |
|                                               | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |     | 41 |
|                                               | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |     | 42 |

|                                                                                                                                                                                                                                  |                     |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
| 70. "Haben Sie in früheren Stellungen<br>oder in Ihrer jetzigen Firma schon<br>einmal an <u>Aus- und Weiterbildungs-<br/>kursen</u> für Führungskräfte teilge-<br>nommen, die <u>vom Unternehmen veran-<br/>staltet</u> wurden?" | ja                  | ( )  |
|                                                                                                                                                                                                                                  | nein                | (72) |
|                                                                                                                                                                                                                                  | keine Angabe        | (72) |
|                                                                                                                                                                                                                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 43   |

|                                                                                              |                 |                     |    |                     |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|----|---------------------|----|
| 71. "Wie lange haben diese Kurse ge-<br>dauert, und welche Themen wurden<br>dort behandelt?" | <u>Themen:</u>  | <u>Dauer:</u>       |    |                     |    |
|                                                                                              | 1. ....         |                     |    |                     |    |
|                                                                                              | .....           |                     |    |                     |    |
|                                                                                              | 2. ....         |                     |    |                     |    |
|                                                                                              | .....           |                     |    |                     |    |
|                                                                                              | 3. ....         |                     |    |                     |    |
|                                                                                              | .....           |                     |    |                     |    |
|                                                                                              | 4. ....         |                     |    |                     |    |
|                                                                                              | .....           |                     |    |                     |    |
|                                                                                              | trifft nicht zu | ( )                 |    |                     |    |
| keine Angabe                                                                                 | ( )             |                     |    |                     |    |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9                                                                          | 44              | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 46 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 48 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9                                                                          | 45              | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 47 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 49 |

72. "Haben Sie schon einmal an außerber-  
trieblichen Kursen zur Aus- und  
Weiterbildung teilgenommen?"

ja ( )  
nein (75)  
keine Angabe (75)  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 50

73. "In welchen Instituten haben die  
Kurse stattgefunden, und wie lange  
haben sie jeweils gedauert?"

Institute: Dauer:  
(Themen)

Int.: Wenn für die Institute nur  
----- Abkürzungen angegeben werden,  
nach dem genauen Namen fragen.

1. ....  
.....

Int.: Wenn Themen der Kurse angege-  
----- ben werden, diese auch auf-  
schreiben.

2. ....  
.....

Int.: Wenn die Dauer länger als eine  
----- Woche beträgt, nachfragen, ob  
es sich um ganztägige- oder  
um Abendkurse handelt.

3. ....  
.....  
.....

4. ....  
.....  
.....

trifft nicht zu ( )  
keine Angabe (75)

74. Int.: Die Frage 74 nur stellen, wenn  
----- bei Frage 73 noch keine Themen  
der Kurse angegeben worden  
sind, sonst sofort weiter mit  
Frage 75.

1. ....  
2. ....  
3. ....  
4. ....

"Können Sie mir bitte auch noch  
sagen, welche Themen dort behandelt  
wurden."

trifft nicht zu ( )  
keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 51 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 54 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 52 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 55 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 53 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 56 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 60 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 57 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 61 |

75. "Gehören Sie irgendwelchen Berufs- oder Fachverbänden an?"
- |              |      |
|--------------|------|
| ja           | ( )  |
| nein         | (77) |
| keine Angabe | (77) |

76. "Welche sind das, und welche Funktionen üben Sie dort jeweils aus?"

Int.: Wenn für die Verbände nur  
 ===== Abkürzungen angegeben werden,  
 nach dem genauen Namen fragen.

Art des Verbandes:    Funktion:

- |    |       |
|----|-------|
| 1. | ..... |
|    | ..... |
| 2. | ..... |
|    | ..... |
| 3. | ..... |
|    | ..... |

trifft nicht zu    ( )

keine Angabe    ( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 62 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 63 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 64 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 65 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 66 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 67 |

77. "Wie groß war ungefähr der Ort, in dem Sie bis zu Ihrem 18. Lebensjahr hauptsächlich gelebt haben?"

Int.: Die Antwort des Befragten bei  
 ===== der entsprechenden Ortsgröße  
 ankreuzen.

- |                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
|                                   | bis 2.000 Einwohner ( ) |
| über 2.000 bis 5.000 Einwohner    | ( )                     |
| über 5.000 bis 20.000 Einwohner   | ( )                     |
| über 20.000 bis 50.000 Einwohner  | ( )                     |
| über 50.000 bis 100.000 Einwohner | ( )                     |
| über 100.000 Einwohner            | ( )                     |
| keine Angabe                      | ( )                     |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9               | 68                      |

78. "Auf dieser Karte stehen eine Reihe von Feststellungen."

Int.: KARTE 27 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte für jeden Satz einen Skalenpunkt an, entsprechend der Stärke Ihrer Zustimmung oder Ablehnung.

Dabei geht es nicht um richtige oder falsche Antworten, sondern lediglich um Ihre Meinung im Hinblick auf diese Feststellungen."

keine Angabe

( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 69 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 72 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 75 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 70 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 73 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 76 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 71 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 74 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 77 |

79. "Können Sie bitte auf dieser Karte angeben, in welche Gruppe Ihr Bruttojahreseinkommen fällt."

Int.: KARTE 28 geben!

=====

keine Angabe

( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 78 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 79 |

80. "Zum Schluß habe ich noch einmal eine große Bitte. Ich habe hier ein Schema zur Erfassung des beruflichen Werdeganges."

Int.: SCHEMA geben!

=====

"Tragen Sie doch bitte in dieses Schema Ihren gesamten beruflichen Werdegang in chronologischer Folge ein, und zwar beginnend mit Ihrer ersten Tätigkeit nach Beendigung der Schule bis einschließlich Ihrer jetzigen Position."

keine Angabe

( )

Und damit bin ich am Schluß mit meinen Fragen und darf mich sehr herzlich für Ihre Angaben und die Zeit, die Sie mir zur Verfügung gestellt haben, bedanken.

ENDE DES INTERVIEWS: .....



Vom Interviewer einzutragen:

Genaue Bezeichnung der Modellposition: .....  
.....  
.....

|                           |          |     |   |    |
|---------------------------|----------|-----|---|----|
| Geschlecht des Befragten: | männlich | ( ) | 0 |    |
|                           | weiblich | ( ) | 1 | 80 |

Dauer des Interviews: .....

Ort des Unternehmens: .....

Datum : .....

Name des Interviewers: .....

Bemerkungen zum Interview:

# Modellposition:

---

KARTE 1

Fragebogen Nr.

Frage Nr. 3

Der Umfang der Verantwortung, der mit der Modellposition verbunden ist.

Er ist für die Festlegung von langfristigen Plänen und Grundsätzen mitverantwortlich, die das ganze Unternehmen betreffen.

☐

Sein Vorgesetzter sagt ihm nur allgemein, was er gerne getan haben möchte. Es ist Aufgabe des Positionsinhabers zu entscheiden, wie es getan werden soll, und dafür zu sorgen, daß es getan wird.

☐

Er ist dafür verantwortlich, die Arbeit seiner Mitarbeiter zu überwachen.

☐

Er ist dafür verantwortlich, die direkten Anweisungen auszuführen, die er von seinem Vorgesetzten erhält.

☐

Seine Aufgaben und Pflichten werden täglich in Form von spezifischen Arbeiten zugeteilt.

☐

Sein Vorgesetzter prüft jede ausgeführte Arbeit, bevor dem Positionsinhaber erlaubt wird, eine andere zu übernehmen.

☐

Der Umfang der Befugnisse, der mit der Modellposition verbunden ist.

Er ist berechtigt, alle für die Durchführung von langfristigen Plänen notwendigen Entscheidungen zu treffen.

☐

In der Regel kann er alle Entscheidungen im Rahmen der festgelegten Grundsätze treffen und ausführen, ohne seinen Vorgesetzten zu befragen oder seine Zustimmung einzuholen.

☐

Bei Routineangelegenheiten hat er vollständige Entscheidungsbefugnis, aber bei der Mehrzahl der außergewöhnlichen Dinge braucht er die Zustimmung seines Vorgesetzten.

☐

Alle grundsätzlichen Fragen muß er seinem Vorgesetzten zur Entscheidung vorlegen.

☐

Er legt die Probleme häufig seinem Vorgesetzten vor, ehe er etwas unternimmt.

☐

Sein Arbeitsablauf ist vollkommen festgelegt und erlaubt wenig Freiheit bei Entscheidungen.

☐Der Umfang der an unmittelbar nachgeordnete Mitarbeiter delegierten Befugnisse, der mit der Modellposition verbunden ist.

Er hat seinen Mitarbeitern alle Befugnisse delegiert, abgesehen von den Rechten, die Unternehmenspolitik festzulegen und über allgemeine Verfahrensarten zu entscheiden.

☐

Er sagt seinen Mitarbeitern nur allgemein, was er gerne getan haben möchte. Es ist ihre Aufgabe zu entscheiden, wie es getan werden soll, und dafür zu sorgen, daß es getan wird.

☐

Er hat seinen Mitarbeitern die Befugnis delegiert, alle täglichen Routineentscheidungen selbständig zu treffen.

☐

Er trifft die meisten Entscheidungen innerhalb seines Aufgabenbereiches selbst, obwohl seine Mitarbeiter in Routineangelegenheiten beträchtliche Entscheidungsbefugnis haben.

☐

Er überwacht seine Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Befugnisse ziemlich genau.

☐

Er hat seinen Mitarbeitern keine Befugnisse delegiert.

☐

Ausbildung und Berufserfahrung eines Bewerbers für die Modellposition.

|            |                                                                                                                  |                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Gruppe I   | Abgeschlossene Volksschule                                                                                       | <input type="checkbox"/> |
|            | Mittlere Reife                                                                                                   | <input type="checkbox"/> |
|            | Abitur                                                                                                           | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe II  | Kein Praktikum, keine abgeschlossene Lehre und keine Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule | <input type="checkbox"/> |
|            | Praktikum oder Volontärzeit                                                                                      | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Lehre                                                                                             | <input type="checkbox"/> |
|            | Nur Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                                                  | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Lehre und Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                             | <input type="checkbox"/> |
|            |                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe III | Keine der nachfolgenden berufsbildenden Schulen                                                                  | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Höhere Handelsschule                                                                              | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Fachschule                                                                                        | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Höhere Fachschule                                                                                 | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossenes Universitäts- oder Hochschulstudium                                                              | <input type="checkbox"/> |
|            | Promotion                                                                                                        | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe IV  | Keine Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                                               | <input type="checkbox"/> |
|            | Teilnahme an <u>mehrtägigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                                  | <input type="checkbox"/> |
|            | Teilnahme an <u>mehrwöchigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                                 | <input type="checkbox"/> |
|            | Teilnahme an <u>mehrmonatigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                                | <input type="checkbox"/> |
|            |                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe V   | Keine Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Ausland                                              | <input type="checkbox"/> |
|            | Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Ausland                                                    | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe VI  | Keine inländische Berufstätigkeit                                                                                | <input type="checkbox"/> |
|            | Inländische Berufstätigkeit <u>nur in der gleichen</u> Branche                                                   | <input type="checkbox"/> |
|            | Inländische Berufstätigkeit <u>auch in anderen</u> Branchen bzw. in anderen Bereichen                            | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe VII | Keine Berufstätigkeit im Ausland                                                                                 | <input type="checkbox"/> |
|            | Berufstätigkeit im Ausland                                                                                       | <input type="checkbox"/> |

Prüfungsfächer der verschiedenen berufsbildenden Schulen.I. Betriebswirtschaftliche Fächer:Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ☐Spezielle Betriebswirtschaftslehren: ☐Betriebswirtschaftliche Organisationslehre ☐Betriebswirtschaftslehre des Handwerks ☐Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs ☐Betriebswirtschaftslehre des Handels bzw. Handelsbetriebslehre  
bzw. Handels- und Marktwirtschaft ☐Betriebswirtschaftslehre der Versicherungen bzw. Versicherungs-  
wesen bzw. Versicherungswissenschaft ☐Betriebswirtschaftslehre des Treuhandwesens bzw. Revision und  
Treuhand bzw. Wirtschaftsprüfungswesen ☐Betriebswirtschaftslehre der Industrie bzw. Industriebetriebs-  
lehre bzw. Industrie- und Werkwirtschaft ☐Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften bzw. Genossen-  
schaftswesen bzw. Genossenschaftslehre ☐Betriebswirtschaftslehre der Banken bzw. Bank- und Finanz-  
wirtschaft ☐Betriebswirtschaftslehre des Verkehrs bzw. Verkehrsbetriebs-  
wirtschaftslehre ☐Baubetriebslehre ☐Bergwirtschaftslehre ☐Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe ☐Waren- und Stoffkunde bzw. Wirtschaftliche Warenlehre ☐Betriebswirtschaftliche Steuerlehre ☐Unternehmensführung ☐Werbelehre ☐Marktforschung ☐II. Sozialwissenschaftliche Fächer:Kommunikationswissenschaften bzw. Publizistik ☐Politische Wissenschaften bzw. Allgemeine Staatslehre ☐Pädagogik, speziell Wirtschafts- und Sozialpädagogik ☐Geschichte, speziell Wirtschafts- und Sozialgeschichte ☐Psychologie, speziell Wirtschafts- und Sozialpsychologie ☐Geographie, speziell Wirtschafts- und Sozialgeographie ☐Fürsorgewesen bzw. Wohlfahrtspflege ☐Arbeitswissenschaften ☐Allgemeine Soziologie ☐Industrie- und Betriebssoziologie ☐Methodologie bzw. Methoden der empirischen Sozialforschung ☐

KARTE 5

Fragebogen Nr.

Frage Nr. 11

III. Volkswirtschaftliche Fächer:

Allgemeine Volkswirtschaftslehre bzw. Theoretische Volkswirtschaftslehre bzw. Wirtschaftstheorie

☐

Allgemeine Volkswirtschaftspolitik

☐

Spezielle Volkswirtschaftspolitiken:

Verkehrspolitik

☐

Industriepolitik

☐

Agrarpolitik

☐

Gewerbepolitik

☐

Handelspolitik

☐

Versicherungspolitik

☐

Finanzpolitik bzw. Finanzwissenschaft

☐

Sozialpolitik

☐

Energiewirtschaftslehre

☐

Kommunale Wirtschaft

☐

Mathematische Statistik

☐

Ökonometrie

☐

Weltwirtschaftslehre bzw. Außenwirtschaftslehre bzw. Internationale Wirtschaftsbeziehungen

☐

IV. Juristische Fächer:

Grundzüge des Bürgerlichen- und Handelsrechts

☐

Grundzüge des Öffentlichen-, Verwaltungs- und Gewerberechts

☐

Arbeits- und Sozialrecht

☐

Steuerrecht

☐

V. Sonstige Fächer:

Kurschrift und Maschinenschreiben

☐

Rhetorik bzw. Verhandlungs- und Diskussionstechnik

☐

Deutsch

☐

Fremdsprachen

☐

Verwaltungstechnik

☐

Schriftverkehr

☐

Mathematik

☐

Philosophie

☐

Elektronische Datenverarbeitung

☐

Techniklehre für Betriebswirte

☐

Technologie und Arbeitsvorbereitung

☐

Mechanische Technologie

☐

Chemische Technologie

☐

Die Bedeutung einzelner Grundkenntnisse für einen Bewerber für die Modellposition.Bereich I: GESAMTUNTERNEHMEN

| Art der Grundkenntnisse                                                                                                                                                                                                      | Bedeutung der Grundkenntnisse |                 |         |                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------|--------------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                              | unbedingt<br>notwendig        | sehr<br>wichtig | wichtig | weniger<br>wichtig | unwichtig |
| 1. <u>Kommunikation</u> , d. h. Methoden des innerbetrieblichen Informationsaustausches, Einsatz von Kommunikationsmitteln, Verbesserung von Kommunikationskanälen und -strukturen, usw.                                     |                               |                 |         |                    |           |
| 2. <u>Technik</u> , d. h. Produktionsverfahren und Herstellungsmethoden, Ablauf des Produktionsprozesses, Einsatz technischer Hilfsmittel, Kenntnisse der Rohstoffe, usw.                                                    |                               |                 |         |                    |           |
| 3. <u>Planung</u> , d. h. Erstellung von detaillierten Plänen, die genaue Handlungs- und Zeitabläufe sowie den Einsatz der notwendigen Mittel und Hilfsmittel beinhalten, usw.                                               |                               |                 |         |                    |           |
| 4. <u>Elektronische Datenverarbeitung</u> , d. h. Datenbehandlung, Informationsspeicherung, Programmierung, Anwendungsmöglichkeiten von Computern, usw.                                                                      |                               |                 |         |                    |           |
| 5. <u>Operations Research</u> , d. h. Verbesserung der Effizienz des Produktions- oder Dienstleistungsprozesses durch die Anwendung statistischer und mathematischer Methoden, usw.                                          |                               |                 |         |                    |           |
| 6. <u>Führung</u> und menschliche Beziehungen                                                                                                                                                                                |                               |                 |         |                    |           |
| 7. <u>Organisation</u> , d. h. Veränderung von Organisationsformen, Festlegung von Arbeitsabläufen, Erstellung von Organisationsplänen und Positionsbeschreibungen, Einsatz von Mitarbeitern und Büromaschinen, usw.         |                               |                 |         |                    |           |
| 8. <u>Entscheidung</u> , d. h. Erkennung und Formulierung von Problemen, Gewinnung und Beurteilung von Entscheidungsalternativen, Anwendung von Entscheidungshilfen, Umsetzung von Entscheidungen in klare Anweisungen, usw. |                               |                 |         |                    |           |
| 9. <u>Kontrolle</u> , d. h. Kontrollmethoden und -techniken, Festlegung von Leistungsstandards, Leistungsmessung, Leistungsbewertung, usw.                                                                                   |                               |                 |         |                    |           |
| 10. <u>Verwaltungstechnik</u> , d. h. Abwicklung von Arbeitsvorgängen, Führen von Karteien, Erstellen von Statistiken, Registratur, Formularwesen, Berichtswesen, usw.                                                       |                               |                 |         |                    |           |

KARTE 6

Fragebogen Nr.

Frage Nr. 14

Bereich II: PERSONAL- UND SOZIALWESEN DES UNTERNEHMENS

| Art der Grundkenntnisse                                                                                        | Bedeutung der Grundkenntnisse |                 |         |                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------|--------------------|-----------|
|                                                                                                                | unbedingt<br>notwendig        | sehr<br>wichtig | wichtig | weniger<br>wichtig | unwichtig |
| 11. Unfallverhütung                                                                                            |                               |                 |         |                    |           |
| 12. Betriebliches Vorschlagswesen                                                                              |                               |                 |         |                    |           |
| 13. Einarbeitung von Personal                                                                                  |                               |                 |         |                    |           |
| 14. Einstellung und Entlassung von Personal                                                                    |                               |                 |         |                    |           |
| 15. Aus- und Weiterbildung, d. h. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und -institutionen, Lehrprogramme, usw. |                               |                 |         |                    |           |
| 16. Personalwerbung und Personalbeschaffung                                                                    |                               |                 |         |                    |           |
| 17. Tarifwesen, d. h. Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Arbeitszeitregelung, usw.                             |                               |                 |         |                    |           |
| 18. Beurteilungswesen                                                                                          |                               |                 |         |                    |           |
| 19. Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmungsgremien                                                           |                               |                 |         |                    |           |

Bereich III: UNTERNEHMEN UND UMWELT

|                                                                                              |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 20. Verbände, Kammern, Behörden, usw.                                                        |  |  |  |  |  |
| 21. Verschiedene Wirtschaftsbereiche und Branchen                                            |  |  |  |  |  |
| 22. Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit                                              |  |  |  |  |  |
| 23. Marktbeobachtung, Verbraucher- und Konkurrentenverhalten                                 |  |  |  |  |  |
| 24. Europa und Gemeinsamer Markt                                                             |  |  |  |  |  |
| 25. Wirtschaftliche Verflechtungen der Unternehmen, z.B. Konzentration, Kartell, Kooperation |  |  |  |  |  |
| 26. Konjunkturentwicklung in der BRD                                                         |  |  |  |  |  |



Die Bedeutung einzelner Methoden der Unternehmensführung für einen

Bewerber für die Modellposition.

| Art der Methoden der Unternehmensführung                      | Bedeutung der Methoden der Unternehmensführung |              |         |                 |           |               |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------|---------|-----------------|-----------|---------------|
|                                                               | unbedingt notwendig                            | sehr wichtig | wichtig | weniger wichtig | unwichtig | nicht bekannt |
| 1. Management by System                                       |                                                |              |         |                 |           |               |
| 2. Führung im Mitarbeiterverhältnis (Harzburger Modell)       |                                                |              |         |                 |           |               |
| 3. Management by Change                                       |                                                |              |         |                 |           |               |
| 4. Management by Communication                                |                                                |              |         |                 |           |               |
| 5. Management by Results                                      |                                                |              |         |                 |           |               |
| 6. Führung mit Stäben                                         |                                                |              |         |                 |           |               |
| 7. Führung mit Hilfe von allgemeinen Führungsanweisungen      |                                                |              |         |                 |           |               |
| 8. Führung durch Delegation von Kompetenzen und Verantwortung |                                                |              |         |                 |           |               |
| 9. Management by Exception                                    |                                                |              |         |                 |           |               |
| 10. Kooperativer Führungsstil                                 |                                                |              |         |                 |           |               |
| 11. Management by Objectives                                  |                                                |              |         |                 |           |               |

KARTE 8

Fragebogen Nr.

Frage Nr. 18

Unternehmensgrößen

|        |           |                     |                          |
|--------|-----------|---------------------|--------------------------|
|        | unter     | 100 Beschäftigte    | <input type="checkbox"/> |
| 100    | bis unter | 1.000 Beschäftigte  | <input type="checkbox"/> |
| 1.000  | bis unter | 5.000 Beschäftigte  | <input type="checkbox"/> |
| 5.000  | bis unter | 10.000 Beschäftigte | <input type="checkbox"/> |
| 10.000 | bis unter | 30.000 Beschäftigte | <input type="checkbox"/> |
| 30.000 | bis unter | 50.000 Beschäftigte | <input type="checkbox"/> |
| 50.000 | und mehr  | Beschäftigte        | <input type="checkbox"/> |

Die Bedeutung einzelner Faktoren für die fachliche Qualifikation eines  
Bewerbers für die Modellposition.

Verteilen Sie bitte 20 Punkte auf die nachfolgenden Faktoren:

1. Art und Dauer seiner Ausbildung, ..... Punkte
2. Art der Branchen, in denen ein Bewerber  
vorher gearbeitet hat, ..... Punkte
3. Unternehmensgrößen, in denen ein Bewerber  
vorher gearbeitet hat, ..... Punkte
4. Art der Abteilungen bzw. Bereiche, in  
denen ein Bewerber vorher gearbeitet hat, ..... Punkte
5. Umfang der Befugnisse und Verantwortung,  
die ein Bewerber in früheren Positionen  
gehabt hat, ..... Punkte
6. Gesamte Dauer seiner Berufstätigkeit, ..... Punkte

20 Punkte

Prozentmäßiger Anteil einzelner Fähigkeitsgruppen an  
den gesamten Fähigkeiten.

|                            |       |   |
|----------------------------|-------|---|
| Administrative Fähigkeiten | ..... | % |
| Konzeptuelle Fähigkeiten   | ..... | % |
| Fachbezogene Fähigkeiten   | ..... | % |
| Soziale Fähigkeiten        | ..... | % |
|                            | <hr/> |   |
|                            | 100   | % |
|                            | ===== |   |

Fähigkeitsgruppen

- Administrative Fähigkeiten: Fähigkeiten, die allgemein die Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle von Tätigkeiten und Aufgaben der Mitarbeiter, Abteilungen, usw. betreffen.
- Konzeptuelle Fähigkeiten: Fähigkeiten, die das Vermögen des schöpferischen, weitblickenden und systematischen Denkens betreffen.
- Fachbezogene Fähigkeiten: Fähigkeiten, die speziell die Erfüllung der mit einer bestimmten Position verbundenen Aufgaben betreffen.
- Soziale Fähigkeiten: Fähigkeiten, die den Umgang mit und das Verständnis für Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, usw. betreffen.

Die Bedeutung einzelner Fähigkeiten für einen Bewerber für die Modellposition.

| Art der Fähigkeiten                                                                    | Bedeutung der Fähigkeiten |                 |         |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|---------|--------------------|
|                                                                                        | unbed.<br>notwendig       | sehr<br>wichtig | wichtig | weniger<br>wichtig |
| 1. Fähigkeit zu koordinieren                                                           |                           |                 |         |                    |
| 2. Fähigkeit zu repräsentieren                                                         |                           |                 |         |                    |
| 3. Fähigkeit, Vorträge zu halten                                                       |                           |                 |         |                    |
| 4. Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen |                           |                 |         |                    |
| 5. Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen                         |                           |                 |         |                    |
| 6. Fähigkeit zu verhandeln und zu überzeugen                                           |                           |                 |         |                    |
| 7. Fähigkeit, Mitarbeiter zu überwachen und zu kontrollieren                           |                           |                 |         |                    |
| 8. Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen                                                     |                           |                 |         |                    |
| 9. Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren                                              |                           |                 |         |                    |
| 10. Fähigkeit, zu lernen und das Gelernte anzuwenden                                   |                           |                 |         |                    |
| 11. Fähigkeit, sich durchzusetzen                                                      |                           |                 |         |                    |
| 12. Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken                                       |                           |                 |         |                    |
| 13. Fähigkeit zu diskutieren                                                           |                           |                 |         |                    |
| 14. Fähigkeit zu planen                                                                |                           |                 |         |                    |
| 15. Fähigkeit, Initiative zu ergreifen                                                 |                           |                 |         |                    |
| 16. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen               |                           |                 |         |                    |
| 17. Fähigkeit, schöpferisch zu denken                                                  |                           |                 |         |                    |
| 18. Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren                                      |                           |                 |         |                    |
| 19. Fähigkeit, im Team zu arbeiten und sich anzupassen                                 |                           |                 |         |                    |

Möglichkeiten zur Aneignung von Fähigkeiten

- A: Realschule oder Gymnasium
- B: Fachschule oder Höhere Fachschule
- C: Mitgliedschaft in Jugend- oder  
Studentengruppen
- D: Universität oder Hochschule
- E: Fachkurse, Seminare oder Lehrgänge
- F: Elternhaus
- G: Mitgliedschaft in Parteien, Verbänden  
oder Vereinen
- H: Selbststudium
- I: Berufstätigkeit

---

K: Überhaupt nicht lernbar

Beispiel:

o. klein

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

groß

- |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <u>impulsiv</u> , lebhaft,<br>rasch zupackend                                                                       | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>beherrscht</u> , überlegend,<br>abwartend                                                   |
| 2. <u>gesellig</u> , freimü-<br>tig, warmherzig                                                                        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>verschlossen</u> , zurückhal-<br>tend, kühl                                                 |
| 3. <u>anpassungsfähig</u> , sich<br>rasch umstellend                                                                   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>auf seinem Standpunkt</u><br>, und im Gewohnten be-<br>harrend                              |
| 4. <u>sehr intelligent</u>                                                                                             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>wenig intelligent</u>                                                                       |
| 5. <u>in sich gefestigt</u> ,<br>unabhängig von der<br>äußeren Lage, läßt<br>sich nicht leicht<br>aus der Ruhe bringen | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>leicht beeindruckbar</u> ,<br>rasch wechselnde Gefühle,<br>abhängig von der äußeren<br>Lage |
| 6. <u>überempfindlich</u> ,<br>leicht erregbar                                                                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>wenig empfindlich</u> ,<br>phlegmatisch, nicht<br>leicht erregbar                           |
| 7. <u>lieber befehlend</u> ,<br>selbstsicher                                                                           | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>lieber gehorchend</u><br>unsicher                                                           |
| 8. <u>fröhlich</u> , aufge-<br>schlossen, humorvoll                                                                    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>verschlossen</u> , pessi-<br>mistisch, melancholisch                                        |
| 9. <u>ausdauernd</u> , beharr-<br>lich, gewissenhaft                                                                   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>wenig ausdauernd</u> ,<br>immer auf dem Sprung,<br>nimmt es nicht so genau                  |
| 10. <u>ungeduldig</u> , fordernd<br>sucht Aufmerksamkeit<br>zu erregen                                                 | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>abgeklärt</u> , reif, drängt<br>sich nicht nach vorn                                        |
| 11. <u>zögernd</u> , leicht müde<br>unentschlossen                                                                     | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>entschlossen</u> , aktiv<br>energisch, widerstands-<br>fähig                                |
| 12. <u>vielseitig interes-<br/>siert</u> , geistig un-<br>abhängig                                                     | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>keine eigenen Interessen</u> ,<br>einfach, hält sich an<br>andere                           |
| 13. <u>mißtrauisch</u> , zurück-<br>gezogen                                                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>zugänglich</u> , vertrauens-<br>voll, verstehend                                            |
| 14. <u>phantasievoll</u> , unbe-<br>kümmert, hat ausge-<br>fallene Ideen                                               | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>nüchtern</u> , bürgerlich,<br>praktisch                                                     |
| 15. <u>ängstlich-besorgt</u> ,<br>einsam, schüchtern,<br>leicht entmutigt                                              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>selbstsicher</u> , zäh,<br>selbstvertrauend                                                 |

Die Bedeutung einzelner Anforderungsgruppen bei der Beurteilung eines  
Bewerbers für die Modellposition.

Verteilen Sie bitte 20 Punkte auf die nachfolgenden Gruppen:

1. Allgemeine funktionsunabhängige Fachkennt-  
nisse, wie z.B. Allgemeine Betriebswirt-  
schaftslehre, Grundzüge des Bürgerlichen-  
und Handelsrechts, Verwaltungstechnik ..... Punkte
2. Spezielle Fachkenntnisse auf dem Arbeits-  
gebiet der Modellposition, wie z.B.  
Bilanzen, Werbung, Elektronische Datenver-  
arbeitung, Arbeits- und Sozialrecht. .... Punkte
3. Fähigkeiten, wie z.B. Mitarbeiter führen,  
Entscheidungen treffen, verhandeln,  
Initiative ergreifen. .... Punkte
4. Allgemeinwissen ..... Punkte
5. Eigenschaften, wie z.B. entschlossen,  
selbstsicher, aufgeschlossen, gewissenhaft,  
vielseitig interessiert. .... Punkte
6. Sonstige Merkmale, wie z.B. Alter,  
Geschlecht, Familienstand. .... Punkte

20 Punkte

=====



Erwartetes Verhalten von einem Inhaber der Modellposition.Ein Inhaber der Modellposition sollte:

1. seine unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter über alles informieren, was im Unternehmen passiert;
2. die Entscheidungen von Vorgesetzten widerspruchslos akzeptieren;
3. sich bei allen Entscheidungen, die seine Mitarbeiter betreffen, vorher mit ihnen beraten;
4. seinen Mitarbeitern erlauben, über die Art, wie sie ihre Arbeit verrichten, größtenteils selbst zu bestimmen;
5. die Vorschriften des Unternehmens ganz genau befolgen;
6. seinen Mitarbeitern immer ausführliche und vollständige Anweisungen geben;
7. sich auch für die persönlichen Probleme seiner Mitarbeiter interessieren;
8. seinen Mitarbeitern nur allgemeine Richtlinien geben und sich auf ihre Initiative verlassen, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten;
9. die volle Verantwortung für die Entscheidungen seiner Mitarbeiter übernehmen;
10. seinen Mitarbeitern nur solche Informationen geben, die für sie nötig sind, damit sie ihre unmittelbare Arbeit leisten können;
11. seine Mitarbeiter vollkommen selbständig arbeiten lassen, solange sie nicht um Hilfe bitten;
12. sich über die Vorschriften des Unternehmens hinwegsetzen, wenn er der Meinung ist, daß damit dem Unternehmen mehr gedient ist;
13. in seiner Freizeit Kontakte mit viel höher gestellten Unternehmensangehörigen pflegen;
14. Dienstwege übergehen, wenn etwas eilig erledigt werden muß;
15. seine Mitarbeiter fördern, so daß sie einmal höhere Positionen einnehmen können;
16. seine Mitarbeiter ihr eigenes Arbeitstempo selbst bestimmen lassen;
17. sich für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmoral seiner Mitarbeiter verantwortlich fühlen;
18. seinen Vorgesetzten mitteilen, wenn seine Mitarbeiter die Vorschriften des Unternehmens verletzen;
19. häufig die Arbeit seiner Mitarbeiter kontrollieren;
20. außerhalb des Urlaubs vereinzelt einen Arbeitstag freimachen, nur um sich zu entspannen;
21. sich bei Streitfragen mit dem Unternehmen eher auf die Seite seiner Mitarbeiter stellen.

|     |                        |
|-----|------------------------|
| - 3 | sehr starke Zustimmung |
| - 2 |                        |
| - 1 |                        |
| 0   | unentschieden          |
| + 1 |                        |
| + 2 |                        |
| + 3 | sehr starke Ablehnung  |

Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen.

1. Besprechungen und dienstliche Kontakte mit seinen Vorgesetzten. ..... Stunden
2. Besprechungen und dienstliche Kontakte mit seinen Mitarbeitern. ..... Stunden
3. Besprechungen und dienstliche Kontakte mit seinen Kollegen. ..... Stunden
4. Besprechungen, Sitzungen und Konferenzen, an denen sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter und Kollegen teilnehmen können. ..... Stunden
5. Tätigkeiten, die von ihm alleine durchgeführt werden, wie z.B. Bearbeitung der Post, Verhandlungen mit Kunden, planen, nachdenken. .... Stunden

---

 8 Stunden

---

 =====

Einkommensgruppen

|                |                          |                          |
|----------------|--------------------------|--------------------------|
|                | unter DM 10.000, --      | <input type="checkbox"/> |
| DM 10.000, --  | bis unter DM 15.000, --  | <input type="checkbox"/> |
| DM 15.000, --  | bis unter DM 20.000, --  | <input type="checkbox"/> |
| DM 20.000, --  | bis unter DM 25.000, --  | <input type="checkbox"/> |
| DM 25.000, --  | bis unter DM 30.000, --  | <input type="checkbox"/> |
| DM 30.000, --  | bis unter DM 35.000, --  | <input type="checkbox"/> |
| DM 35.000, --  | bis unter DM 40.000, --  | <input type="checkbox"/> |
| DM 40.000, --  | bis unter DM 45.000, --  | <input type="checkbox"/> |
| DM 45.000, --  | bis unter DM 50.000, --  | <input type="checkbox"/> |
| DM 50.000, --  | bis unter DM 75.000, --  | <input type="checkbox"/> |
| DM 75.000, --  | bis unter DM 100.000, -- | <input type="checkbox"/> |
| DM 100.000, -- | bis unter DM 150.000, -- | <input type="checkbox"/> |
| DM 150.000, -- | bis unter DM 200.000, -- | <input type="checkbox"/> |
| DM 200.000, -- | und mehr                 | <input type="checkbox"/> |

Einfluß bei der Besetzung einer direkt untergeordneten Position

Ein Mitarbeiter sollte eingestellt werden, ohne daß er darauf Einfluß hat

☐

Ein Mitarbeiter sollte eingestellt werden, nachdem er bezüglich der notwendigen Anforderungen und Qualifikationen um seine Meinung gefragt worden ist

☐

Er sollte die Möglichkeit haben, mit den Bewerbern persönlich zu sprechen und bei der Auswahl beratend mitzuwirken. Die endgültige Entscheidung sollte aber nicht von ihm getroffen werden

☐

Die Entscheidung sollte von ihm gemeinsam mit anderen getroffen werden

☐

Die Entscheidung sollte von ihm ganz alleine getroffen werden

☐Einfluß bei der Entlassung eines unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiters.

Auf die Entlassung eines Mitarbeiters sollte er überhaupt keinen Einfluß haben,

☐

Vor der Entlassung eines Mitarbeiters sollte er um seine Meinung gefragt werden,

☐

Er sollte auch das Recht haben, die Entlassung eines Mitarbeiters zu empfehlen,

☐

die endgültige Entscheidung über die Entlassung eines Mitarbeiters sollte von ihm gemeinsam mit anderen getroffen werden,

☐

Die endgültige Entscheidung über die Entlassung eines Mitarbeiters sollte von ihm alleine getroffen werden,

☐

| Art der Tätigkeit                                                                   | Häufigkeit |        |          |        |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|----------|--------|----------|
|                                                                                     | nie        | selten | manchmal | häufig | sehr oft |
| Besprechungen und dienstliche Kontakte<br><u>jeweils nur mit einem</u> Vorgesetzten |            |        |          |        |          |
| Kollegen                                                                            |            |        |          |        |          |
| Mitarbeiter                                                                         |            |        |          |        |          |
| Besprechungen und Konferenzen<br><u>mit mehreren</u> Mitarbeitern                   |            |        |          |        |          |
| Kollegen und Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen                             |            |        |          |        |          |
| Geschäftsreisen                                                                     |            |        |          |        |          |

Einfluß bei der Besetzung einer direkt untergeordneten Position

Ein Mitarbeiter wird eingestellt ohne daß ich darauf  
Einfluß habe

☐

Ein Mitarbeiter wird eingestellt, nachdem ich bezüglich  
der notwendigen Anforderungen und Qualifikationen  
um meine Meinung gefragt worden bin

☐

Ich habe die Möglichkeit, mit den Bewerbern persönlich  
zu sprechen und bei der Auswahl beratend mitzuwirken.  
Die endgültige Entscheidung wird aber nicht von mir  
getroffen.

☐

Die Entscheidung wird von mir gemeinsam mit anderen  
getroffen

☐

Die Entscheidung wird von mir ganz allein getroffen.

☐

Häufigkeit der Kontakte mit dem augenblicklichenInhaber der Modellposition.

ständig

mehrmals am Tag

ungefähr einmal am Tag

mehrmals in der Woche

ungefähr einmal in der Woche

zwei- bis dreimal im Monat

seltener

nie

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Inhalt der Mitteilungen, die während der Kontakte mit dem augenblicklichenInhaber der Modellposition ausgetauscht werden.Angelegenheiten, die den täglichen  
Arbeitsablauf betreffen.

..... %

Personalangelegenheiten, wie z. B.  
Beförderungen, Gehalt, Weiterbil-  
dung, Beseitigung von Spannungen.

..... %

Private Angelegenheiten.

..... %

---

100 %  
=====

Arten von Schulabschlüssen

- |                                                                                    |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Volksschule                                                                     | <input type="checkbox"/> |
| 2. Handelsschule, Mittelschule<br>oder Höhere Schule <u>ohne</u><br>Mittlere Reife | <input type="checkbox"/> |
| 3. Mittlere Reife ; Handelsschule                                                  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mittlere Reife; Mittelschule<br>oder Realschule                                 | <input type="checkbox"/> |
| 5. Mittlere Reife; Höhere Schule                                                   | <input type="checkbox"/> |
| 6. Mittlere Reife : 2. Bildungsweg                                                 | <input type="checkbox"/> |
| 7. Fachschulreife                                                                  | <input type="checkbox"/> |
| 8. Höhere Schule, <u>länger als</u><br>Mittlere Reife                              | <input type="checkbox"/> |
| 9. Abitur; Schulart: .....                                                         | <input type="checkbox"/> |
| Zweig : .....                                                                      | <input type="checkbox"/> |
| 10. Abitur; 2. Bildungsweg                                                         | <input type="checkbox"/> |

1. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, geführt zu werden, möchte gerne der Verantwortung ausweichen und hat verhältnismäßig wenig Ehrgeiz.

☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐  
 starke Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke  
 Zustimmung Ablehnung

2. Fähigkeiten zur Führung können von den meisten Menschen erworben werden - gleichgültig, was ihre besonderen angeborenen Eigenschaften und Fähigkeiten sind.

☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐  
 starke Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke  
 Zustimmung Ablehnung

3. Belohnungen (Bezahlungen, Beförderungen, usw.) und Strafen (Ausbleiben von Beförderung usw.) sind nicht das beste Mittel, um Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Arbeit zu bewegen.

☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐  
 starke Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke  
 Zustimmung Ablehnung

4. Wenn ich als Vorgesetzter Vorschläge und Kritik meiner Mitarbeiter nicht berücksichtige, dann verliere ich dadurch an Einfluß auf sie.

☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐  
 starke Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke  
 Zustimmung Ablehnung

5. Ein guter Vorgesetzter sollte seinen Mitarbeitern ausführliche und vollständige Anweisungen geben, anstatt nur allgemeine Richtlinien zu geben und sich auf die Initiative der Mitarbeiter zu verlassen, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten.

☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐  
 starke Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke  
 Zustimmung Ablehnung

6. Die Erarbeitung von Zielsetzungen durch eine Gruppe bietet Vorteile, die mit der Erarbeitung der Zielsetzungen durch Einzelpersonen nicht erreicht werden.

☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐  
 starke Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke  
 Zustimmung Ablehnung

7. Ein Vorgesetzter sollte seinen Mitarbeitern nur solche Informationen geben, die für sie nötig sind, damit sie ihre unmittelbare Arbeit leisten können.

☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐  
 starke Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke  
 Zustimmung Ablehnung

8. Die Autorität des Vorgesetzten über seine Mitarbeiter in einer Organisation beruht hauptsächlich auf seiner wirtschaftlichen Macht.

☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐ ————— ☐  
 starke Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke  
 Zustimmung Ablehnung



Einkommensgruppen

|                                         |                     |                          |
|-----------------------------------------|---------------------|--------------------------|
|                                         | unter DM 10.000, -- | <input type="checkbox"/> |
| DM 10.000, -- bis unter DM 15.000, --   |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 15.000, -- bis unter DM 20.000, --   |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 20.000, -- bis unter DM 25.000, --   |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 25.000, -- bis unter DM 30.000, --   |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 30.000, -- bis unter DM 35.000, --   |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 35.000, -- bis unter DM 40.000, --   |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 40.000, -- bis unter DM 45.000, --   |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 45.000, -- bis unter DM 50.000, --   |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 50.000, -- bis unter DM 75.000, --   |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 75.000, -- bis unter DM 100.000, --  |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 100.000, -- bis unter DM 150.000, -- |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 150.000, -- bis unter DM 200.000, -- |                     | <input type="checkbox"/> |
| DM 200.000, -- und mehr                 |                     | <input type="checkbox"/> |

ist Ihrer ersten Tätigkeit nach Beendigung der Schule. Wichtig sind auch Ihre Positionsveränderungen innerhalb des gleichen Unternehmens!

vielfache Ebenen bzw. Stufen  
gibt es in Ihren Be-  
trieb, die Betriebs- bzw.  
Geschäftsleitung eingeschlos-  
sen?

[illegible]

## Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg

8500 Nürnberg, Breite Gasse 71/73, Telefon 0911/225309

Vorstände der im SFZ zusammengeschlossenen Institute:

Prof. Dr. I. Esenwein-Rothe, Prof. Dr. J. Franke,  
Prof. Dr. K. Lenk, Prof. Dr. W. Loch, Prof. Dr. F. Ronneberger,  
Prof. Dr. K.G. Specht, Prof. Dr. W. Toman, Prof. Dr. G. Wurzbacher.

### ERHEBUNGSBOGEN für Führungskräfte

Augsburg - Studie

Wissenschaftlicher Leiter:

Professor Dr. E. Roth

Projekt: A 5 M

Nr. M:

I:

Fragebogen, einzelne Teile oder einzelne Fragen daraus dürfen nur nach Genehmigung durch das Sozialwissenschaftliche Forschungszentrum übernommen werden.

BEGINN DES INTERVIEWS: .....

Einführung und Ziel der Untersuchung:

(Int.: Die Einführung braucht nicht wörtlich vorgelesen zu werden, sondern kann frei formuliert werden. Dabei müssen alle unterstrichenen Worte berücksichtigt werden. Die Karte mit der genauen Bezeichnung der Modellposition soll während des ganzen Interviews vor dem Befragten liegenbleiben.)

Das Sozialwissenschaftliche Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg führt im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus eine umfangreiche Untersuchung über Führungskräfte in der Wirtschaft durch, die sich über ganz Bayern und Baden-Württemberg erstreckt.

Ziel dieser Untersuchung ist es, ein Programm für die Verbesserung der Weiterbildung von Führungskräften und für die Reform der Ausbildung von Wirtschaftswissenschaftlern zu entwickeln. Dabei sollen die Anforderungen der Praxis stärker als bisher berücksichtigt werden.

Um die Anforderungen möglichst genau feststellen zu können, die an die Inhaber von Führungspositionen gestellt werden, untersuchen wir in jedem Unternehmen nur eine ganz bestimmte Position, die wir als Modellposition bezeichnen. So untersuchen wir in Ihrem Unternehmen die Position eines

---

Int.: Karte mit der genauen Bezeichnung der Modellposition geben!

Da aber die Anforderungen an einen Inhaber dieser Position sehr unterschiedlich beurteilt werden können, befragen wir immer mehrere Unternehmensangehörige über die Anforderungen, die sie aus ihrer Sicht an einen Inhaber der Modellposition stellen. Die meisten Fragen dieses Fragebogens beziehen sich also nicht auf Ihre eigene Position, sondern auf die in Ihrem Unternehmen untersuchte Modellposition.

Beantworten Sie aber bitte alle Fragen unabhängig von dem augenblicklichen Inhaber dieser Position und berücksichtigen Sie nur, wie wichtig die einzelnen Anforderungen sind, um die mit der Modellposition verbundenen Aufgaben zu erfüllen.

Es ist selbstverständlich, daß alle Ihre Angaben vertraulich behandelt und ohne Namensnennung ausgewertet werden. So erfährt auch in Ihrem Unternehmen keiner von Ihren Angaben.

Damit wir vergleichbare Ergebnisse bekommen, ist es notwendig, daß ich Ihnen die einzelnen Fragen genau in der Reihenfolge des Fragebogens stelle.

Darf ich jetzt mit meiner ersten Frage beginnen?

1. "Können Sie mir bitte zuerst sagen, in welcher Abteilung Sie arbeiten oder in welchem Bereich Sie tätig sind."

11.

keine Angabe

( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

8

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

9

2. "Wie würden Sie die Arbeit, die mit Ihrer Position verbunden ist, jemandem in Stichworten beschreiben, der darüber nicht orientiert ist?"

keine Angabe

( 4 )

3. "Und welche Aufgaben und Tätigkeiten Ihrer Position würden Sie als die drei wichtigsten betrachten? Können Sie mir diese bitte in der Reihenfolge ihrer Bedeutung angeben."

Rang-  
platz:

Art der Aufgaben  
und Tätigkeiten:

1. ....

.....

2. ....

.....

3. ....

.....

trifft nicht zu

( )

keine Angabe

( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

11

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

12

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

13

4. "Wie häufig üben Sie normalerweise  
im Monat die folgenden Tätigkeiten  
aus?"

Int.: KARTE 1 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte für jede  
einzelne Tätigkeit eine der fünf  
Spalten an."

keine Angabe ( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 14 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 15 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 16 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 17 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 18 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 19 |

5. "In welcher Art sind Sie unter-  
schriftsberechtigt?"

Int.: KARTE 2 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte das am  
ehesten Zutreffende an."

überhaupt nicht ( )

keine Angabe ( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 20 |
|---------------------|----|

6. Int.: KARTE 3 geben!

=====

"Sehen Sie sich doch bitte einmal  
diesen Katalog von Entscheidungen an,  
die in Ihrem Unternehmen möglich  
sind, und kreuzen Sie an, in welcher  
Art Sie an diesen beteiligt sind.

Falls eine dieser Entscheidungen für  
Ihr Unternehmen nicht zutreffen  
sollte, so kreuzen Sie bitte die  
letzte Spalte an."

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 25 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 29 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 26 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 30 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 27 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 31 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 28 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 32 |
|                        |                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 33 |

7. "Welchen Einfluß haben Sie bei der Besetzung einer der Ihnen direkt untergeordneten Positionen?"

Int.: KARTE 4 geben!

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

34

8. "Und welchen Einfluß haben Sie bei der Entlassung eines unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiters?"

Int.: KARTE 5 geben!

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

35

9. "Ich habe hier drei Karten. Auf einer Karte werden verschiedene Grade der Verantwortung, auf einer anderen verschiedene Grade der Befugnisse und auf einer dritten verschiedene Grade der an Mitarbeiter delegierten Befugnisse beschrieben."

Int.: KARTE 6 geben!

"Lesen Sie doch bitte zuerst alle Sätze genau durch, und kreuzen Sie dann den Satz an, der am genauesten Ihre Position beschreibt."

keine Angabe ( )

Int.: Nachdem der Befragte Karte 6  
===== angekreuzt hat, KARTE 7 geben!

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

36

"Auf dieser Karte werden jetzt verschiedene Grade der Befugnisse beschrieben."

keine Angabe ( )

Int.: Danach KARTE 8 geben!

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

37

"Und auf dieser Karte werden verschiedene Grade der an unmittelbar nachgeordnete Mitarbeiter delegierten Befugnisse beschrieben."

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

38

10. "Welche Ausbildung und welche Berufserfahrung müßte Ihrer Meinung nach ein Bewerber aufweisen, der für Ihre Position neu eingestellt werden sollte?"

Int.: KARTE 9 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte in jeder dieser Gruppen jeweils eine Möglichkeit an, die Sie bevorzugen würden."

keine Angabe

(12)

11. Int.: KARTE 9 liegenlassen!

=====

"Geben Sie mir jetzt bitte für die von Ihnen angekreuzten Möglichkeiten die genaue Art und Dauer des Ausbildungs- und Berufsweges an."

Int.: Wenn z.B. "Mittlere Reife" angekreuzt wurde, so können Sie zur Erleichterung sagen:

"Sagen Sie mir also zuerst, auf welcher Schule ein Bewerber die Mittlere Reife gemacht haben sollte."

Int.: Achten Sie auch darauf, daß immer die genaue Dauer angegeben wird, sofern sie nicht entfällt. Wenn es notwendig ist, können Sie folgendermaßen nachfragen:

"Und wie lange sollte diese (z.B. Lehre) gedauert haben?"

trifft nicht zu

( )

Int.: Wenn Alternativen genannt werden, diese auch eintragen.

keine Angabe

( )

Gruppe I:

|                            | Art      | Dauer    |
|----------------------------|----------|----------|
| Abgeschlossene Volksschule | entfällt | entfällt |
| Mittlere Reife             | .....    | entfällt |
| Abitur                     | .....    | entfällt |

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 39



Gruppe II:

|                                                                                                                  | Art      | Dauer    |                     |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Kein Praktikum, keine abgeschlossene Lehre und keine Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 40 |
| Praktikum oder Volontärzeit                                                                                      | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 41 |
|                                                                                                                  | .....    | .....    |                     |    |
| Abgeschlossene Lehre                                                                                             | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 42 |
|                                                                                                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 43 |
| Nur Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 44 |
|                                                                                                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 45 |
|                                                                                                                  |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 46 |
| Abgeschlossene Lehre und Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule                             | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 47 |
|                                                                                                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 48 |
|                                                                                                                  |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 49 |

Gruppe III:

|                                                     |          |          |                     |    |
|-----------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine der nachfolgenden berufsbildenden Schulen     | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 50 |
| Abgeschlossene Höhere Handelsschule                 | entfällt | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 51 |
| Abgeschlossene Fachschule                           | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 52 |
|                                                     | .....    | .....    |                     |    |
| Abgeschlossene Höhere Fachschule                    | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 53 |
|                                                     | .....    | .....    |                     |    |
| Abgeschlossenes Universitäts- oder Hochschulstudium | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 54 |
|                                                     | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 55 |
|                                                     |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 56 |
| Promotion                                           | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 57 |
|                                                     |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58 |

Gruppe IV:

|                                                                                   | Art      | Dauer    |                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59 |
| Teilnahme an <u>mehrtägigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 60 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 61 |
| Teilnahme an <u>mehrwöchigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 62 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 63 |
| Teilnahme an <u>mehrmonatigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 64 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 65 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 66 |
|                                                                                   | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 67 |

Gruppe V:

|                                                                     |          |          |                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Ausland | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 68 |
|                                                                     |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 69 |
| Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Ausland       | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 70 |
|                                                                     | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 71 |
|                                                                     |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 72 |

Gruppe VI:

|                                                                                              |          |          |                     |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine inländische Berufstätigkeit                                                            | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 73 |
|                                                                                              |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 74 |
| Inländische Berufstätigkeit <u>nur</u> in der <u>gleichen</u> Branche                        | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 75 |
|                                                                                              | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 76 |
|                                                                                              |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 77 |
| Inländische Berufstätigkeit <u>auch</u> in <u>anderen</u> Branchen bzw. in anderen Bereichen | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 78 |
|                                                                                              | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 79 |
|                                                                                              |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 80 |

Gruppe VII:

|                                  |          |          |                     |    |
|----------------------------------|----------|----------|---------------------|----|
| Keine Berufstätigkeit im Ausland | entfällt | entfällt | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 10 |
| Berufstätigkeit im Ausland       | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 11 |
|                                  | .....    | .....    | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 12 |
|                                  |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 13 |
|                                  |          |          | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 14 |

III.

12. Int.: KARTE 9 liegenlassen!

=====

"Sehen Sie sich doch bitte die Karte noch einmal an und kreuzen jetzt mit zwei Kreuzen jeweils die Alternative an, die Sie als Mindestanforderung ansehen würden."

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 19 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 20 |
|                        |                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 21 |

13. "Sollte ein Bewerber während seiner ..... jährigen inländischen Berufstätigkeit immer in der gleichen Abteilung bzw. im gleichen Bereich oder auch in anderen gearbeitet haben?"

immer in der gleichen Abteilung bzw. im gleichen Bereich (15)

auch in anderen Abteilungen bzw. Bereichen ( )

Int.: Die bei Frage 11 angegebene  
===== gesamte Dauer der inländischen  
Berufstätigkeit einsetzen.

keine Angabe (15)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22

14. "Und in welchen sollte er jeweils wie lange gearbeitet haben?"

Abteilungen  
bzw. Bereiche:

Dauer:

1. ....  
.....  
2. ....  
.....  
3. ....  
.....  
4. ....  
.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 28 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 33 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 29 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 34 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 25 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 30 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 35 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 26 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 31 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 36 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 27 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 32   | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 37 |

15. "Auf welchen Gebieten sollte ein Bewerber für Ihre Position spezielle Fachkenntnisse besitzen?"

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

keine Angabe

(17)

16. "Und welche Fachkenntnisse würden Sie als die drei wichtigsten betrachten?  
 Können Sie mir diese bitte in der Reihenfolge ihrer Bedeutung angeben."

Rang-  
platz:

Art der Fach-  
kenntnisse:

1. ....  
 .....  
 .....  
 2. ....  
 .....  
 .....  
 3. ....  
 .....  
 .....

trifft nicht zu

( )

keine Angabe

( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

38

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

39

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

40

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

41

17. Int.: Die Fragen 17 - 19 nur stellen,  
 ----- wenn bei Frage 10 eine berufs-  
bildende Schule angegeben worden  
 ist; sonst sofort weiter mit  
Frage 20.

Int.: KARTE 10 geben!

-----

"Lesen Sie sich diese Karte mit ver-  
 schiedenen Fächern einmal durch, und  
 kreuzen Sie diejenigen an, in denen  
 ein Bewerber für Ihre Position aus-  
 gebildet sein sollte."

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (20)

18. Int.: KARTE 10 liegenlassen!

-----

"Bitte gehen Sie jetzt davon aus, daß  
 eine Prüfungsordnung fünf Pflicht-  
fächer und ein Wahlfach vorsieht.

Welche der angekreuzten Fächer würden  
 Sie dann als Pflichtfächer vorschrei-  
 ben? Bitte kennzeichnen Sie diese in  
 der Reihenfolge ihrer Bedeutung durch  
 entsprechende Ziffern."

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (20)

|                  |                  |                  |               |           |
|------------------|------------------|------------------|---------------|-----------|
| 0 1 2 3 4 5 6 42 | 0 1 2 3 4 5 6 51 | 0 1 2 3 4 5 6 61 | 0 1 2 3 4 5 6 | 71        |
| 0 1 2 3 4 5 6 43 | 0 1 2 3 4 5 6 52 | 0 1 2 3 4 5 6 62 | 0 1 2 3 4 5 6 | 72        |
| 0 1 2 3 4 5 6 44 | 0 1 2 3 4 5 6 53 | 0 1 2 3 4 5 6 63 | 0 1 2 3 4 5 6 | 73        |
| 0 1 2 3 4 5 6 45 | 0 1 2 3 4 5 6 54 | 0 1 2 3 4 5 6 64 | 0 1 2 3 4 5 6 | 74        |
| 0 1 2 3 4 5 6 46 | 0 1 2 3 4 5 6 55 | 0 1 2 3 4 5 6 65 | 0 1 2 3 4 5 6 | 75        |
| 0 1 2 3 4 5 6 47 | 0 1 2 3 4 5 6 56 | 0 1 2 3 4 5 6 66 | 0 1 2 3 4 5 6 | 76        |
| 0 1 2 3 4 5 6 48 | 0 1 2 3 4 5 6 57 | 0 1 2 3 4 5 6 67 | 0 1 2 3 4 5 6 | 77        |
| 0 1 2 3 4 5 6 49 | 0 1 2 3 4 5 6 58 | 0 1 2 3 4 5 6 68 | 0 1 2 3 4 5 6 | 78        |
| 0 1 2 3 4 5 6 50 | 0 1 2 3 4 5 6 59 | 0 1 2 3 4 5 6 69 | 0 1 2 3 4 5 6 | 79        |
|                  | 0 1 2 3 4 5 6 60 | 0 1 2 3 4 5 6 70 | 0 1 2 3 4 5 6 | 80        |
| 0 1 2 3 4 5 6 8  | 0 1 2 3 4 5 6 14 | 0 1 2 3 4 5 6 20 | 0 1 2 3 4 5 6 | IV.<br>26 |
| 0 1 2 3 4 5 6 9  | 0 1 2 3 4 5 6 15 | 0 1 2 3 4 5 6 21 | 0 1 2 3 4 5 6 | 27        |
| 0 1 2 3 4 5 6 10 | 0 1 2 3 4 5 6 16 | 0 1 2 3 4 5 6 22 | 0 1 2 3 4 5 6 | 28        |
| 0 1 2 3 4 5 6 11 | 0 1 2 3 4 5 6 17 | 0 1 2 3 4 5 6 23 | 0 1 2 3 4 5 6 | 29        |
| 0 1 2 3 4 5 6 12 | 0 1 2 3 4 5 6 18 | 0 1 2 3 4 5 6 24 | 0 1 2 3 4 5 6 | 30        |
| 0 1 2 3 4 5 6 13 | 0 1 2 3 4 5 6 19 | 0 1 2 3 4 5 6 25 | 0 1 2 3 4 5 6 | 31        |

19. Int.: Die Frage 19 nur stellen, wenn  
 ----- bei Frage 18 Verwaltungstechnik  
als Pflichtfach angegeben wor-  
 den ist; sonst sofort weiter  
mit Frage 20.

"Können Sie mir vielleicht noch in  
 einigen Stichworten den Stoff sagen,  
 der in dem Fach Verwaltungstechnik  
 gelehrt werden sollte."

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 32 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 35 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 38 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 33 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 36 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 39 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 34 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 37 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 40 |
|                        |                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 41 |

20. "Wenn Sie einmal von speziellen Fach-  
 kenntnissen absehen, auf welchen Ge-  
 bieten dieser drei allgemeinen Berei-  
 che sind dann Ihrer Meinung nach für  
 einen Bewerber Ihrer Position zu-  
 mindest Grundkenntnisse notwendig?"

Int.: KARTE 11 geben!  
 =====

"Kreuzen Sie doch bitte für jedes  
 der angegebenen Gebiete eine der  
fünf Spalten an.

Verwenden Sie die erste Spalte aber  
 nur dann, wenn die jeweiligen Grund-  
 kenntnisse eine unbedingte Voraus-  
 setzung darstellen."

Mindestens zwei Gebie-  
 te wurden als unbedingt  
 notwendig angekreuzt ( )

Kein oder nur ein Ge-  
 biet wurden als unbe-  
 dingt notwendig  
 angekreuzt (22)

keine Angabe (22)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 42

21. Int.: BLAUER KÄRTCHENSATZ

----- Die Kärtchen mit den Gebieten  
geben, die als unbedingt not-  
wendig angekreuzt worden sind.

"Auf diesen Kärtchen sind alle die  
Gebiete aufgeführt, in denen Sie für  
einen Bewerber für Ihre Position  
Grundkenntnisse für unbedingt notwen-  
dig halten.

Wenn Sie zwischen verschiedenen Be-  
werbern wählen sollten, die diese  
Kenntnisse in unterschiedlichem Aus-  
maß besitzen, welchen würden Sie dann  
die größte Bedeutung, die zweitgrößte,  
usw. beimessen?

Ordnen Sie doch bitte die Kärtchen in  
der entsprechenden Reihenfolge."

Rang-      Nr. des  
platz:    Kärtchens:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 43 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 51 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 60 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 44 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 52 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 61 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 45 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 53 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 62 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 46 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 54 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 63 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 47 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 55 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 64 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 48 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 56 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 65 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 49 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 57 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 66 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 50 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 58 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 67 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 59 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 68 |

22. Int.: KARTE 12 geben!

=====

"Sehen Sie sich doch bitte noch einmal diese Karte mit den einzelnen Gebieten an, und versetzen sich einmal in die Lage Ihres Vorgesetzten.

Was glauben Sie, auf welchen 3 Gebieten Ihr Vorgesetzter von einem Inhaber Ihrer Position am stärksten Grundkenntnisse verlangen würde?

Geben Sie mir diese bitte in der Reihenfolge ihrer Bedeutung an."

Rang- Nr. des  
platz: Gebietes:

1. ....  
2. ....  
3. ....

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 8  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 25 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 9  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 26 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 27 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 11 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 28 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 12 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 20 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 29 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 13 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 30 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 14 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 31 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 32 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 33 |

23. Int.: KARTE 12 liegenlassen!

=====

"Genauso bitte ich Sie, mir noch die drei Gebiete anzugeben, auf denen Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter Grundkenntnisse am wichtigsten sind.

Rang- Nr. des  
platz: Gebietes:

1. ....  
2. ....  
3. ....

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 34 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 42 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 51 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 35 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 43 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 52 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 36 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 44 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 53 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 37 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 45 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 54 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 38 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 46 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 55 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 39 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 47 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 56 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 40 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 48 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 57 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 41 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 49 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 50 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59 |



24. "Sowohl in der Literatur als auch von seiten der Wirtschaft wird immer häufiger die Forderung erhoben, daß Führungskräfte auch in modernen Methoden der Unternehmensführung ausgebildet werden sollten."

Int.: KARTE 13 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte auf dieser Karte an, wie wichtig die Beherrschung dieser Methoden für einen Inhaber Ihrer Position ist, damit er seine Aufgaben erfolgreich erfüllen kann.

Da es sich hierbei teilweise um sehr spezifische Methoden handelt, die nur von Spezialisten benötigt werden, kann es durchaus möglich sein, daß Ihnen einige davon nicht bekannt sind. In diesem Fall kreuzen Sie bitte die letzte Spalte an."

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 60 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 63 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 67 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 61 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 64 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 68 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 62 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 65 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 69 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 66 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 70 |

25. "Würde für Sie auch die Größe eines Unternehmens eine Rolle spielen, in dem ein Bewerber für Ihre Position vorher gearbeitet hat?"

ja ( )

nein (27)

keine Angabe (27)

26. "In welcher Unternehmensgröße kann sich Ihrer Meinung nach ein Bewerber am besten eine umfassende und intensive Berufserfahrung aneignen? Kreuzen Sie doch bitte das am ehesten Zutreffende an."

Int.: KARTE 14 geben!

=====

Int.: Die Antwort soll auf das gesamte Unternehmen und nicht auf einen einzelnen Betrieb bezogen werden.

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 71

27. Int.: KARTE 15 geben!

"Zwischen diesen Faktoren und der fachlichen Qualifikation eines Bewerbers für Ihre Position bestehen bestimmte Zusammenhänge.

Verteilen Sie doch bitte 20 Punkte in der Art auf die einzelnen Faktoren, daß Sie dem Faktor die höchste Punktzahl geben, den Sie für am wichtigsten halten, und dem Faktor die niedrigste, der für Sie die geringste Bedeutung hat."

Int.: Es können auch Null-Punkte verteilt werden.

keine Angabe ( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 72 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 73 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 74 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 75 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 76 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 77 |

28. "Wenn man alle Fähigkeiten, die für die Erfüllung der beruflichen Aufgaben erforderlich sind, vier Gruppen zuordnet, wie groß sollte dann Ihrer Meinung nach bei einem Bewerber für Ihre Position der prozentmäßige Anteil jeder Gruppe an den gesamten Fähigkeiten sein?"

VI.

Int.: KARTE 16 geben!

Int.: KARTE 17 geben!

"Auf dieser Karte sind die Fähigkeitsgruppen kurz erklärt."

keine Angabe ( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 8  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 9  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 10 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 11 |

29. "Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach diese einzelnen Fähigkeiten für einen Bewerber für Ihre Position?"

Int.: KARTE 18 geben!

-----

"Kreuzen Sie doch bitte für jede Fähigkeit eine der vier Spalten an. Verwenden Sie die erste Spalte aber nur dann, wenn die jeweilige Fähigkeit eine unbedingte Voraussetzung darstellt."

Int.: Je nach der Zahl der bei unbeding-  
----- t notwendig angekreuzten Fähigkeiten, eine der Antwortvorgaben im Fragebogen ankreuzen.

Mindestens zwei Fähigkeiten wurden als unbedingt notwendig angekreuzt ( )

Nur eine Fähigkeit wurde als unbedingt notwendig angekreuzt (31)

Keine Fähigkeit wurde als unbedingt notwendig angekreuzt (32)

keine Angabe (32)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

12

30. Int.: ROTER KÄRTCHENSATZ

-----

Die Kärtchen mit den Fähigkeiten geben, die als unbedingt notwendig angekreuzt worden sind.

"Auf diesen Kärtchen sind wieder alle Fähigkeiten aufgeführt, die Sie gerade als unbedingt notwendig angekreuzt haben.

Ordnen Sie diese doch bitte wieder in der Reihenfolge ihrer Bedeutung."

Int.: Es können auch zwei oder drei  
----- Fähigkeiten auf einen Rangplatz gesetzt werden.

Rangplatz: Nr. des Kärtchens:

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

6. ....

7. ....

8. ....

9. ....

10. ....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 13 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 25 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 14 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 20 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 26 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 27 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 28 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 29 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 30 |
|                        |                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 31 |



32. Int.: KARTE 20 geben!

\*\*\*\*\*

"Sehen Sie sich doch bitte noch einmal diese Karte mit den einzelnen Fähigkeiten an und sagen mir wieder, welche drei Fähigkeiten Ihrer Meinung nach für Ihren Vorgesetzten die größte Bedeutung haben."

Rang- Nr. der  
platz: Fähigkeit:

1. ....  
2. ....  
3. ....

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |         |
|------------------------|------------------------|---------------------|---------|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 8  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 14 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | VII. 20 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 9  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 21      |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 22      |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 11 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 23      |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 12 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 24      |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 13 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 25      |
|                        |                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 26      |

33. Int.: KARTE 20 liegenlassen!

\*\*\*\*\*

"Genauso bitte ich Sie, mir wieder die drei Fähigkeiten anzugeben, die Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter die größte Bedeutung haben."

Rang- Nr. der  
platz: Fähigkeit:

1. ....  
2. ....  
3. ....

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 27 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 33 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 39 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 28 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 34 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 40 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 29 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 35 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 41 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 30 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 36 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 42 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 31 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 37 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 43 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 32 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 38 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 44 |
|                        |                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 45 |

34. Int.: KARTE 21 geben!

=====

"Nun möchte ich Sie bitten, mit Hilfe der auf dieser Karte aufgeführten Eigenschaften einmal aufzuzeigen, in welchem Ausmaß jemand diese Eigenschaften mitbringen müßte, der Ihre Position einnehmen sollte.

Sie sehen, daß immer gegensätzliche Eigenschaften auf einer Skala einander gegenüber stehen, z.B. klein - groß oben auf der Karte.

Je stärker eine der beiden Eigenschaften vorhanden sein sollte, um so weiter auf den entsprechenden Endpunkt der Skala zu zeichnen Sie das Kreuz ein. Je weniger stark sie zutreffen sollte, um so weiter zur Mitte hin machen Sie das Kreuz."

Int.: Die zusammengefaßten Eigenschaften sollen jeweils als eine geschlossene Gruppe angesehen werden, auf die sich die jeweilige Antwort insgesamt beziehen soll. Wenn von dem Befragten allerdings darauf hingewiesen wird, daß er nicht alle Eigenschaften einer Gruppe in der gleichen Art beantworten kann, dann soll er die Antwort auf die erste, unterstrichene Eigenschaft beziehen.

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 46 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 51 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 56 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 47 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 52 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 57 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 48 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 53 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 49 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 54 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 50 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 55 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 60 |

35. Int.: KARTE 22 geben!

=====

"Hier habe ich noch einmal die gleiche Karte. Würden Sie diese bitte jetzt so ausfüllen, wie Sie sich selbst beurteilen."

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 61 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 66 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 71 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 62 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 67 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 72 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 63 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 68 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 73 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 64 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 69 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 74 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 65 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 70 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 75 |

36. "Würden Sie mir bitte das Mindest-  
und Höchstalter angeben, das ein  
Bewerber für Ihre Position haben  
sollte."

Mindestalter: ..... Jahre

Höchstalter : ..... Jahre

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 76

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 77

37. "Würde sich für Ihre Position am  
besten eine Frau oder ein Mann eignen,  
oder wäre das Geschlecht ohne Be-  
deutung?"

am besten eine Frau ( )

am besten ein Mann ( )

Geschlecht ohne  
Bedeutung ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 78

38. "Würde der Familienstand bei der Be-  
urteilung eines Bewerbers eine Rolle  
spielen?"

ja ( )

nein (40)

keine Angabe (40)

39. "Und welchen Familienstand sollte  
ein Bewerber haben bzw. dürfte er  
nicht haben?"

| Familienstand,<br>den ein Be-<br>werber: | haben<br>sollte | nicht<br>haben<br>dürfte |
|------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| ledig                                    |                 |                          |
| verheiratet                              |                 |                          |
| verwitwet                                |                 |                          |
| geschieden                               |                 |                          |
| keine Angabe                             |                 |                          |

trifft nicht zu ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 79

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 80

40. Int.: KARTE 23 geben!

VIII

=====

"Wenn man alle Anforderungen an einen Bewerber für Ihre Position diesen sechs Gruppen zuordnet, welche Bedeutung hat dann jede Gruppe bei seiner Beurteilung?

Verteilen Sie doch bitte wieder 20 Punkte entsprechend Ihrer Bedeutung auf die einzelnen Gruppen."

keine Angabe ( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 8  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 9  |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 10 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 11 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 12 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 13 |

41. "Genauso bitte ich Sie, die gleichen Anforderungsgruppen jeweils für Ihren Vorgesetzten und Mitarbeiter in eine Rangordnung zu bringen."

Int.: KARTE 24 geben!

=====

"Schreiben Sie also zuerst hinter die Anforderungsgruppen eine eins, die Ihrer Meinung nach für Ihren Vorgesetzten die größte Bedeutung hat, hinter die mit der zweitgrößten Bedeutung eine zwei, usw.

Das gleiche bitte ich Sie, anschließend für Ihre Mitarbeiter zu machen."

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 14 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 22 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 23 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 20 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 24 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 25 |



|                                                                                                                                                                                        |              |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|
| 42. "Glauben Sie, daß sich im Verlauf des technischen Fortschritts die Anforderungen an die Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften eines Inhabers Ihrer Position verändern werden?" | ja           | ( )  |
|                                                                                                                                                                                        | nein         | (45) |
|                                                                                                                                                                                        | keine Angabe | (45) |

|                                                                                                                                                        |                                   |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|
| 43. "Werden diese Veränderungen durch eine Automatisierung in der Verwaltung, eine Automatisierung in der Produktion oder durch beides herbeigeführt?" | Automatisierung in der Verwaltung | ( ) |
|                                                                                                                                                        | Automatisierung in der Produktion | ( ) |
|                                                                                                                                                        | beides                            | ( ) |
|                                                                                                                                                        | trifft nicht zu                   | ( ) |
|                                                                                                                                                        | keine Angabe                      | ( ) |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9                                                                                                                                    |                                   | 26  |

|                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|
| 44. "Und bei <u>welchen</u> Anforderungen an einen Inhaber Ihrer Position wird Ihrer Meinung nach in den <u>nächsten fünf Jahren</u> durch eine Automatisierung eher eine <u>Zunahme</u> und bei <u>welchen</u> eher eine <u>Abnahme</u> zu erwarten sein?" | Zunahme bei: ..... |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | .....              |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | .....              |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | .....              |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | .....              |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | .....              |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | .....              |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | .....              |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | .....              |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | .....              |    |
| Abnahme bei: .....                                                                                                                                                                                                                                          |                    |    |
| .....                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |    |
| .....                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |    |
| .....                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |    |
| .....                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |    |
| In den nächsten fünf Jahren keine Veränderungen                                                                                                                                                                                                             | ( )                |    |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9                                                                                                                                                                                                                                         |                    | 27 |
| trifft nicht zu                                                                                                                                                                                                                                             | ( )                |    |
| keine Angabe                                                                                                                                                                                                                                                | ( )                |    |

45. "Würden sich Anforderungen an einen Inhaber Ihrer Position ändern, wenn Ihr Unternehmen mit anderen fusionieren würde?"

ja ( )  
nein (47)  
keine Angabe (47)  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

28

46. "Und welche Anforderungen würden zunehmen und welche abnehmen?"

Zunahme bei: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
Abnahme: .....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 29 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 38 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 47 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 30 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 39 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 48 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 31 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 40 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 49 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 32 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 41 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 50 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 33 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 42 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 51 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 34 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 43 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 52 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 35 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 44 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 53 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 36 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 45 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 54 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 37 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 46 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 55 |

47. "Hätte eine zunehmende wirtschaftliche Integration Europas einen Einfluß auf die Anforderungen an einen Inhaber Ihrer Position?"

ja ( )  
nein (49)  
keine Angabe (49)  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

56

48. "Und welche Anforderungen würden in diesem Falle zunehmen oder abnehmen?"

Zunahme bei: .....

.....

.....

.....

.....

.....

Abnahme bei: .....

.....

.....

.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 57

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 58

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 59

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 60

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 61

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 62

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 63

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 64

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 65

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 66

49. Int.: KARTE 25 geben!

=====

"Auf dieser Karte finden Sie eine Reihe von Sätzen, die beschreiben, wie Führungskräfte sich verhalten können. Wenn Sie jetzt an das Verhalten denken, das Sie von einem Bewerber für Ihre Position erwarten würden, wie stark würden Sie dann den einzelnen Sätzen zustimmen oder wie stark sie ablehnen?

Geben Sie mir doch bitte jeweils die Nummer des Satzes und anhand dieser Skala die Stärke Ihrer Zustimmung oder Ablehnung an."

Int.: KARTE 26 geben!

=====

Int.: Wenn der Befragte z.B. äußert, "das kommt darauf an", so weisen Sie darauf hin, daß er derartige Unterschiede durch einen schwächeren Grad der Zustimmung oder Ablehnung zum Ausdruck bringen kann.

keine Angabe

( )

| Ein Inhaber meiner Position sollte;                                                                                                    | Stärke der Zustimmung/<br>Ablehnung |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| 1. seine unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter über alles informieren, was im Unternehmen passiert;                                   | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 67 |
| 2. die Entscheidung von Vorgesetzten widerspruchslos akzeptieren;                                                                      | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 68 |
| 3. sich bei allen Entscheidungen, die seine Mitarbeiter betreffen, vorher mit ihnen beraten;                                           | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 69 |
| 4. seinen Mitarbeitern erlauben, über die Art, wie sie ihre Arbeit verrichten, größtenteils selbst zu bestimmen;                       | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 70 |
| 5. die Vorschriften des Unternehmens ganz genau befolgen;                                                                              | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 71 |
| 6. seinen Mitarbeitern immer ausführliche und vollständige Anweisungen geben;                                                          | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 72 |
| 7. sich auch für die persönlichen Probleme seiner Mitarbeiter interessieren;                                                           | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 73 |
| 8. seinen Mitarbeitern nur allgemeine Richtlinien geben und sich auf ihre Initiative verlassen, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten; | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 74 |
| 9. die volle Verantwortung für die Entscheidungen seiner Mitarbeiter übernehmen;                                                       | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 75 |

| Ein Inhaber meiner Position sollte;                                                                                                | Stärke der Zustimmung/<br>Ablehnung |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| 10. seinen Mitarbeitern nur solche Informationen geben, die für sie nötig sind, damit sie ihre unmittelbare Arbeit leisten können; | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 76       |
| 11. seine Mitarbeiter vollkommen selbständig arbeiten lassen, solange sie nicht um Hilfe bitten;                                   | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 77       |
| 12. sich über die Vorschriften des Unternehmens hinwegsetzen, wenn er der Meinung ist, daß damit dem Unternehmen mehr gedient ist; | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 78       |
| 13. in seiner Freizeit Kontakte mit viel höher gestellten Unternehmensangehörigen pflegen;                                         | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 79       |
| 14. Dienstwege übergehen, wenn etwas eilig erledigt werden muß;                                                                    | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 80       |
| 15. seine Mitarbeiter fördern, so daß sie einmal höhere Positionen einnehmen können;                                               | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 IX.<br>8 |
| 16. seine Mitarbeiter ihr eigenes Arbeitstempo selbst bestimmen lassen;                                                            | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 9        |
| 17. sich für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmoral seiner Mitarbeiter verantwortlich fühlen;                                      | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 10       |
| 18. seinem Vorgesetzten mitteilen, wenn seine Mitarbeiter die Vorschriften des Unternehmens verletzen;                             | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 11       |
| 19. häufig die Arbeit seiner Mitarbeiter kontrollieren;                                                                            | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 12       |
| 20. außerhalb des Urlaubs vereinzelt einen Arbeitstag freimachen, nur um sich zu entspannen;                                       | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 13       |
| 21. sich bei Streitfragen mit dem Unternehmen eher auf die Seite seiner Mitarbeiter stellen.                                       | .....                               | 0 1 2 3 4 5 6 14       |

50. Int.: KARTE 27 geben!

=====

"Kreuzen Sie mir doch jetzt bitte bei den gleichen Verhaltensarten an, wie häufig diese bei Ihnen vorkommen."

keine Angabe

( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 29 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 30 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 31 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 25 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 32 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 26 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 33 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 20 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 27 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 34 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 28 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 35 |

51. "Wenn man alle Tätigkeiten fünf Gruppen zuordnet und von einem Achtstundentag ausgeht, wie viele Stunden sollte dann ein Inhaber Ihrer Position für diese Tätigkeiten aufwenden?"

Int.: KARTe 28 geben!

=====

keine Angabe

( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 36 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 39 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 42 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 37 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 40 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 43 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 38 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 41 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 44 |

52. "Und wie viele Stunden wenden Sie selbst im Durchschnitt pro Tag für diese Tätigkeiten auf?"

Int.: KARTe 29 geben!

=====

keine Angabe

( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 45 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 50 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 55 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 46 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 51 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 56 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 47 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 52 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 57 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 48 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 53 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 49 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 54 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59 |
|                        |                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 60 |

53. "Wie viele Stunden arbeiten Sie selbst im Durchschnitt pro Woche insgesamt,

..... Stunden

und wie viele davon im Betrieb

..... Stunden

zu Hause

..... Stunden

und auf Geschäftsreisen?"

..... Stunden

..... Gesamtstunden-  
zahl pro Woche

keine Angabe

( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 61 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 62 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 63 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 64 |

54. "Wie viele Stunden beträgt die tariflich vereinbarte Arbeitszeit?"

..... Stunden pro Woche

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 65

keine Angabe

( )

55. "Wenn sich ein Inhaber Ihrer Position weiterbildet, auf welchen Gebieten sollte dies dann hauptsächlich geschehen?"

Gebiete:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

keine Angabe

( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 66 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 70 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 74 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 67 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 71 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 75 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 68 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 72 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 76 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 69 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 73 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 77 |

56. "Welches Bruttojahreseinkommen sollte Ihrer Meinung nach ein Inhaber Ihrer Position ungefähr verdienen?"

Int.: KARTE 30 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte die entsprechende Einkommensgruppe an."

keine Angabe

( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 78 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 79 |

57. "Welchen Einfluß sollte ein Inhaber Ihrer Position bei der Besetzung einer ihm direkt untergeordneten Position haben?"

X.

Int.: KARTE 31 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte das am ehesten Zutreffende an."

keine Angabe

( )

|                     |   |
|---------------------|---|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 8 |
|---------------------|---|

58. "Und welchen Einfluß sollte er bei der Entlassung eines unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiters haben?"

Int.: KARTE 32 geben!

-----

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

9

59. "Halten Sie es für zweckmäßig, die Aufgaben, Tätigkeiten und Befugnisse Ihrer Position klar und eindeutig in einer Positions- oder Stellenbeschreibung festzulegen?"

ja ( )

nein ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

60. "Wie häufig sprechen Sie normalerweise während der Arbeitszeit mit den folgenden Personen Ihres Unternehmens?"

Int.: KARTE 33 geben!

-----

"Um die Anonymität zu wahren, haben wir auf die Karte nur die entsprechenden Fragebogennummern der einzelnen Personen geschrieben.

Damit Sie aber Ihre Antwort jeweils auf eine bestimmte Person beziehen können, stehen auf diesem Blatt die einzelnen Namen mit den entsprechenden Fragebogennummern."

Int.: BLATT mit den Namen der be-  
----- fragten Interaktionspartner  
und den entsprechenden Frage-  
bogennummern geben!

"Das Blatt können Sie dann anschlie-  
Bend vernichten.

Kreuzen Sie jetzt bitte für jeden einzelnen eine der acht Spalten an. Wenn eine der Spalten fünf bis sieben zutrifft, geben Sie bitte auch noch jeweils die durchschnittliche Dauer der Kontakte an."

keine Angabe (62)

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 11 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 27 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 12 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 20 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 28 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 13 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 29 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 14 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 30 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 31 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 32 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 25 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 33 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 26 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 34 |



61. Int.: Blatt mit den Namen liegen-  
 ----- lassen!

"Tragen Sie doch bitte auf dieser Karte ein, wieviel Prozent Ihrer Kontakte mit den einzelnen Personen auf verschiedene Inhalte der Mitteilungen entfallen."

Int.: KARTE 34 geben!

-----

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                     |    |                     |    |                     |    |
|---------------------|----|---------------------|----|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 35 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 47 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 59 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 36 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 48 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 60 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 37 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 49 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 61 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 38 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 50 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 62 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 39 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 51 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 63 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 40 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 52 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 64 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 41 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 53 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 65 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 42 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 54 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 66 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 43 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 55 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 67 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 44 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 56 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 68 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 45 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 57 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 69 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 46 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 58 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 70 |

Zum Schluß habe ich noch einige Fragen zu Ihrer eigenen Person.

62. "Darf ich Sie also zunächst fragen,  
in welchem Jahr Sie geboren sind?"

.....

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

XI.

8

9

63. "Welcher Konfession gehören Sie an?"

evangelisch ( )

katholisch ( )

sonstige: ..... ( )

keiner ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

64. "Welchen Familienstand haben Sie?"

ledig (68)

verheiratet ( )

verwitwet ( )

geschieden ( )

keine Angabe (68)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

11

65. "Haben Sie Kinder?"

ja ( )

nein (68)

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (68)

66. "Und wie viele bitte?"

.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (68)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

12

67. "In welchem Alter sind sie?"

.....

.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 13

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 14

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 15

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 16

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 17

68. "Welchen Schulabschluß haben Sie?"

Int.: KARTE 35 geben!

=====

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 18

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 19

69. "Haben Sie eine abgeschlossene Lehre?"

ja ( )

nein (71)

keine Angabe (71)

70. "Und welcher Art war diese Lehre?"

.....

Int.: Es sollen genaue Lehrberufe,

----- wie z.B. Banklehre oder Industrielehre, angegeben werden.

.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 20

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 21

71. "Haben Sie eine Fach- oder Hochschule besucht?"

ja, Fachschule ( )

ja, Hochschule ( )

sowohl als auch ( )

nein (74)

keine Angabe (74)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 22

72. "Und um welche handelt es sich dabei, und wie lange haben Sie diese besucht?"

Art der Fach-  
oder Hochschule:

Dauer:

1. ....
- .....
2. ....
- .....
3. ....
- .....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (74)

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 23 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 25 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 28 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 24 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 26 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 29 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 27 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 30 |

73. "Welche Examina haben Sie abgelegt und in welchen Fachrichtungen?"

Examina:

Fachrichtungen:

1. ....
2. ....
3. ....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 31 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 33 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 36 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 32 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 34 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 37 |
|                        | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 35 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 38 |

74. "Haben Sie noch andere Schulen besucht?"

ja ( )

nein (76)

keine Angabe (76)

75. "Welche bitte und wie lange haben Sie diese besucht?"

Art der Schule:

Dauer:

1. ....
2. ....

|                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 39 | trifft nicht zu ( ) |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 40 | keine Angabe ( )    |

|                                                  |              |      |
|--------------------------------------------------|--------------|------|
| 76. "Haben Sie sonstige Fachprüfungen abgelegt?" | ja           | ( )  |
|                                                  | nein         | (78) |
|                                                  | keine Angabe | (78) |

|                                            |                     |     |    |
|--------------------------------------------|---------------------|-----|----|
| 77. "Und um welche handelt es sich dabei?" | .....               |     |    |
|                                            | .....               |     |    |
|                                            | .....               |     |    |
|                                            | trifft nicht zu     | ( ) |    |
|                                            | keine Angabe        | ( ) |    |
|                                            | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |     | 41 |
|                                            | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |     | 42 |

|                                                                                                                                                                                                           |                     |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
| 78. "Haben Sie in früheren Stellungen oder in Ihrer jetzigen Firma schon einmal an <u>Aus- und Weiterbildungskursen</u> für Führungskräfte teilgenommen, die <u>vom Unternehmen veranstaltet</u> wurden?" | ja                  | ( )  |
|                                                                                                                                                                                                           | nein                | (80) |
|                                                                                                                                                                                                           | keine Angabe        | (80) |
|                                                                                                                                                                                                           | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 43   |

|                                                                                      |                |                     |     |                     |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-----|---------------------|----|
| 79. "Wie lange haben diese Kurse gedauert, und welche Themen wurden dort behandelt?" | <u>Themen:</u> | <u>Dauer:</u>       |     |                     |    |
|                                                                                      | 1. ....        | .....               |     |                     |    |
|                                                                                      | .....          |                     |     |                     |    |
|                                                                                      | 2. ....        | .....               |     |                     |    |
|                                                                                      | .....          |                     |     |                     |    |
|                                                                                      | 3. ....        | .....               |     |                     |    |
|                                                                                      | .....          |                     |     |                     |    |
|                                                                                      | 4. ....        | .....               |     |                     |    |
|                                                                                      | .....          |                     |     |                     |    |
|                                                                                      |                | trifft nicht zu     | ( ) |                     |    |
|                                                                                      | keine Angabe   | ( )                 |     |                     |    |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9                                                                  | 44             | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 46  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 48 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9                                                                  | 45             | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 47  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 49 |

80. "Haben Sie schon einmal an außerber-  
trieblichen Kursen zur Aus- und  
Weiterbildung teilgenommen?"

ja ( )  
nein (83)  
keine Angabe (83)  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

50

81. "In welchen Instituten haben die  
Kurse stattgefunden, und wie lange  
haben sie jeweils gedauert?"

Institute:  
(Themen) Dauer:

Int.: Wenn für die Institute nur  
----- Abkürzungen angegeben werden,  
nach dem genauen Namen fragen.

1. ....  
.....

Int.: Wenn Themen der Kurse angege-  
----- ben werden, diese auch auf-  
schreiben.

2. ....  
.....

Int.: Wenn die Dauer länger als eine  
----- Woche beträgt, nachfragen, ob  
es sich um ganztägige- oder  
um Abendkurse handelt.

3. ....  
.....  
.....

4. ....  
.....  
.....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe (83)

82. Int.: Die Frage 82 nur stellen, wenn  
----- bei Frage 81 noch keine Themen  
der Kurse angegeben worden sind,  
sonst sofort weiter mit Frage  
83.

1. ....  
2. ....  
3. ....

"Können Sie mir bitte auch noch  
sagen, welche Themen dort behandelt  
wurden."

4. ....

trifft nicht zu ( )

keine Angabe ( )

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 51

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 54

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

58

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 52

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 55

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

59

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 53

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 56

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

60

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 57

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

61

|                                                                |              |      |
|----------------------------------------------------------------|--------------|------|
| 83. "Gehören Sie irgendwelchen Berufs- oder Fachverbänden an?" | ja           | ( )  |
|                                                                | nein         | (85) |
|                                                                | keine Angabe | (85) |

|                                                                         |                           |                  |    |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|----|
| 84. "Welche sind das, und welche Funktionen üben Sie dort jeweils aus?" | <u>Art des Verbandes:</u> | <u>Funktion:</u> |    |
| Int.: Wenn für die <u>Verbände</u> nur                                  | 1. ....                   |                  |    |
| ==== Abkürzungen angegeben werden,                                      | .....                     |                  |    |
| nach dem <u>genauen Namen</u> fragen.                                   | 2. ....                   |                  |    |
|                                                                         | .....                     |                  |    |
|                                                                         | 3. ....                   |                  |    |
|                                                                         | .....                     |                  |    |
|                                                                         | trifft nicht zu           | ( )              |    |
|                                                                         | keine Angabe              | ( )              |    |
|                                                                         | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9       |                  | 62 |
|                                                                         | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9       |                  | 63 |
|                                                                         | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9       |                  | 64 |
|                                                                         | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9       |                  | 65 |
|                                                                         | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9       |                  | 66 |
|                                                                         | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9       |                  | 67 |

|                                                                                                                |                                   |     |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|----|
| 85. "Wie groß war ungefähr der Ort, in dem Sie bis zu Ihrem 18. Lebensjahr <u>hauptsächlich</u> gelebt haben?" | bis 2.000 Einwohner               | ( ) |    |
|                                                                                                                | über 2.000 bis 5.000 Einwohner    | ( ) |    |
| Int.: Die Antwort des Befragten bei                                                                            | über 5.000 bis 20.000 Einwohner   | ( ) |    |
| ==== der entsprechenden Ortsgröße                                                                              | über 20.000 bis 50.000 Einwohner  | ( ) |    |
| ankreuzen.                                                                                                     | über 50.000 bis 100.000 Einwohner | ( ) |    |
|                                                                                                                | über 100.000 Einwohner            | ( ) |    |
|                                                                                                                | keine Angabe                      | ( ) |    |
|                                                                                                                | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9               |     | 68 |

86. "Auf dieser Karte stehen eine Reihe von Feststellungen."

Int.: KARTE 36 geben!

=====

"Kreuzen Sie doch bitte für jeden Satz einen Skalenpunkt an, entsprechend der Stärke Ihrer Zustimmung oder Ablehnung."

Dabei geht es nicht um richtige oder falsche Antworten, sondern lediglich um Ihre Meinung im Hinblick auf diese Feststellungen."

keine Angabe

( )

|                        |                        |                     |    |
|------------------------|------------------------|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 69 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 72 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 75 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 70 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 73 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 76 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 71 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 74 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 77 |

87. "Können Sie bitte auf dieser Karte angeben, in welche Gruppe Ihr Bruttojahreseinkommen fällt."

Int.: KARTE 37 geben!

=====

keine Angabe

( )

|                     |    |
|---------------------|----|
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 78 |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 79 |

88. "Zum Schluß habe ich noch einmal eine große Bitte. Ich habe hier ein Schema zur Erfassung des beruflichen Werdeganges."

Int.: Schema geben!

=====

"Tragen Sie doch bitte in dieses Schema Ihren gesamten beruflichen Werdegang in chronologischer Folge ein, und zwar beginnend mit Ihrer ersten Tätigkeit nach Beendigung der Schule bis einschließlich Ihrer jetzigen Position."

keine Angabe

( )

Und damit bin ich am Schluß mit meinen Fragen und darf mich sehr herzlich für Ihre Angaben und die Zeit, die Sie mir zur Verfügung gestellt haben, bedanken.

ENDE DES INTERVIEWS: .....



Vom Interviewer einzutragen:

Genaue Bezeichnung der Modellposition: .....

.....

.....

|                           |          |       |
|---------------------------|----------|-------|
| Geschlecht des Befragten: | männlich | ( ) 0 |
|                           | weiblich | ( ) 1 |
|                           |          | 80    |

Dauer des Interviews: .....

Ort des Unternehmens: .....

Datum: .....

Name des Interviewers: .....

Bemerkungen zum Interview:

KARTE 1

Fragebogen Nr.

Frage Nr. 4

| Art der Tätigkeit                                                                 | H ä u f i g k e i t |        |          |        |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|----------|--------|----------|
|                                                                                   | nie                 | selten | manchmal | häufig | sehr oft |
| Besprechung und dienstliche Kontakte<br><u>jeweils nur mit einem</u> Vorgesetzten |                     |        |          |        |          |
| Kollegen                                                                          |                     |        |          |        |          |
| Mitarbeiter                                                                       |                     |        |          |        |          |
| Besprechungen und Konferenzen<br><u>mit mehreren</u> Mitarbeitern                 |                     |        |          |        |          |
| Kollegen und Mitar-<br>beitern aus verschie-<br>denen Abteilungen                 |                     |        |          |        |          |
| Geschäftsreisen                                                                   |                     |        |          |        |          |

KARTE 2

Fragebogen Nr.

Frage Nr. 5

Art der Unterschriftsberechtigung

Unterschriftsberechtigung als gesetzlicher Vertreter der  
Gesellschaft, wie z.B. Vorstandsmitglied, Geschäftsführer,  
Komplementär

☐

Generalvollmacht

☐

Einzelprokura

☐

Gesamtprokura

☐

Handlungsvollmacht

☐

Unterschriftsberechtigung für die eigene Abteilung  
(im Auftrag)

☐

Unterschriftsberechtigung nur intern

☐

Die Art der Beteiligung an einzelnen Entscheidungen.

| Art der Entscheidungen                                                                      | Art der Beteiligung  |                    |          |                                      |                               |                              | trifft für<br>mein Unterneh-<br>men nicht zu |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|----------|--------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                                                             | nicht be-<br>teiligt | in'formis-<br>rend | beratend | gelegent-<br>lich mit-<br>entscheid. | immer<br>mitent-<br>scheidend | alleine<br>entschei-<br>dend |                                              |
| Baumaßnahmen                                                                                |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Anschaffung technischer Investitionsgüter                                                   |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Entwicklung neuer Produkte                                                                  |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Preise, Tarife, Konditionen                                                                 |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Aufnahme von Krediten und Darlehen                                                          |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Langfristige Anlage von Geldmitteln                                                         |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Produktionsausweitung oder Produktionseinschränkung                                         |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Sortimentsgestaltung                                                                        |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Änderung des Werbestils und des Werbepplans                                                 |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Anschaffung von Büromaschinen für die eigene Abteilung                                      |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Umorganisation der eigenen Abteilung bzw. des eigenen Bereiches                             |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |
| Umorganisation im Unternehmen, die über meine Ab-<br>teilung bzw. meinen Bereich hinausgeht |                      |                    |          |                                      |                               |                              |                                              |

Einfluß bei der Besetzung einer direkt untergeordneten Position.

Ein Mitarbeiter wird eingestellt, ohne daß ich darauf Ein-  
fluß habe. ☐

Ein Mitarbeiter wird eingestellt, nachdem ich bezüglich der  
notwendigen Anforderungen und Qualifikationen um meine  
Meinung gefragt worden bin, ☐

Ich habe die Möglichkeit, mit den Bewerbern persönlich zu  
sprechen und bei der Auswahl beratend mitzuwirken. Die end-  
gültige Entscheidung wird aber nicht von mir getroffen. ☐

Die Entscheidung wird von mir gemeinsam mit anderen getroffen. ☐

Die Entscheidung wird von mir ganz alleine getroffen. ☐

Einfluß bei der Entlassung eines unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiters.

Auf die Entlassung eines Mitarbeiters habe ich überhaupt keinen Einfluß.

☐

Vor der Entlassung eines Mitarbeiters werde ich um meine Meinung gefragt.

☐

Ich habe auch das Recht, die Entlassung eines Mitarbeiters zu empfehlen.

☐

Die endgültige Entscheidung über die Entlassung eines Mitarbeiters wird von mir gemeinsam mit anderen getroffen.

☐

Die endgültige Entscheidung über die Entlassung eines Mitarbeiters wird von mir alleine getroffen.

☐Der Umfang der Verantwortung, der mit meiner Position verbunden ist.

Ich bin für die Festlegung von langfristigen Plänen und Grundsätzen mitverantwortlich, die das ganze Unternehmen betreffen.

☐

Mein Vorgesetzter sagt mir nur allgemein, was er gerne getan haben möchte. Es ist meine Aufgabe zu entscheiden, wie es getan werden soll, und dafür zu sorgen, daß es getan wird.

☐

Ich bin dafür verantwortlich, die Arbeit meiner Mitarbeiter zu überwachen.

☐

Ich bin dafür verantwortlich, die direkten Anweisungen auszuführen, die ich von meinem Vorgesetzten erhalte.

☐

Meine Aufgaben und Pflichten werden täglich in Form von spezifischen Arbeiten zugeteilt.

☐

Mein Vorgesetzter prüft jede ausgeführte Arbeit, bevor mir erlaubt wird, eine andere zu übernehmen.

☐

Der Umfang der Befugnisse, der mit meiner Position verbunden ist.

Ich bin berechtigt, alle für die Durchführung von langfristigen Plänen notwendigen Entscheidungen zu treffen.

☐

In der Regel kann ich alle Entscheidungen im Rahmen der festgelegten Grundsätze treffen und ausführen, ohne meinen Vorgesetzten zu befragen oder seine Zustimmung einzuholen.

☐

Bei Routineangelegenheiten habe ich vollständige Entscheidungsbefugnis, aber bei der Mehrzahl der außergewöhnlichen Dinge brauche ich die Zustimmung meines Vorgesetzten.

☐

Alle grundsätzlichen Fragen muß ich meinem Vorgesetzten zur Entscheidung vorlegen.

☐

Ich lege die Probleme häufig meinem Vorgesetzten vor, ehe ich etwas unternehme.

☐

Mein Arbeitsablauf ist vollkommen festgelegt und erlaubt wenig Freiheit bei Entscheidungen.

☐Der Umfang der an unmittelbar nachgeordnete Mitarbeiter delegierten Befugnisse, der mit meiner Position verbunden ist.

Ich habe meinen Mitarbeitern alle Befugnisse delegiert, abgesehen von den Rechten, die Unternehmenspolitik festzulegen und über allgemeine Verfahrensarten zu entscheiden.

☐

Ich sage meinen Mitarbeitern nur allgemein, was ich gerne getan haben möchte. Es ist ihre Aufgabe zu entscheiden, wie es getan werden soll, und dafür zu sorgen, daß es getan wird.

☐

Ich habe meinen Mitarbeitern die Befugnis delegiert, alle täglichen Routineentscheidungen selbständig zu treffen.

☐

Ich treffe die meisten Entscheidungen innerhalb meines Aufgabebereiches selbst, obwohl meine Mitarbeiter in Routineangelegenheiten beträchtliche Entscheidungsbefugnis haben.

☐

Ich überwache meine Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Befugnisse ziemlich genau.

☐

Ich habe meinen Mitarbeitern keine Befugnisse delegiert.

☐

Ausbildung und Berufserfahrung eines Bewerbers für meine Position.

|            |                                                                                                                  |                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Gruppe I   | Abgeschlossene Volksschule                                                                                       | <input type="checkbox"/> |
|            | Mittlere Reife                                                                                                   | <input type="checkbox"/> |
|            | Abitur                                                                                                           | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe II  | Kein Praktikum, keine abgeschlossene Lehre und keine Berufstätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule | <input type="checkbox"/> |
|            | Praktikum oder Volontärzeit                                                                                      | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Lehre                                                                                             | <input type="checkbox"/> |
|            | <u>Nur</u> Berufstätigkeit <u>vor dem Besuch</u> einer berufsbildenden Schule                                    | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Lehre <u>und</u> Berufstätigkeit <u>vor dem Besuch</u> einer berufsbildenden Schule               | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe III | Keine der nachfolgenden berufsbildenden Schulen                                                                  | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Höhere Handelsschule                                                                              | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Fachschule                                                                                        | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossene Höhere Fachschule                                                                                 | <input type="checkbox"/> |
|            | Abgeschlossenes Universitäts- oder Hochschulstudium                                                              | <input type="checkbox"/> |
|            | Promotion                                                                                                        | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe IV  | Keine Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                                               | <input type="checkbox"/> |
|            | Teilnahme an <u>mehrtägigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                                  | <input type="checkbox"/> |
|            | Teilnahme an <u>mehrwöchigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                                 | <input type="checkbox"/> |
|            | Teilnahme an <u>mehrmonatigen</u> Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Inland                                | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe V   | Keine Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Ausland                                              | <input type="checkbox"/> |
|            | Teilnahme an Fachkursen, Seminaren oder Lehrgängen im Ausland                                                    | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe VI  | Keine inländische Berufstätigkeit                                                                                | <input type="checkbox"/> |
|            | Inländische Berufstätigkeit <u>nur in der gleichen</u> Branche                                                   | <input type="checkbox"/> |
|            | Inländische Berufstätigkeit <u>auch in anderen</u> Branchen bzw. in anderen Bereichen                            | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe VII | Keine Berufstätigkeit im Ausland                                                                                 | <input type="checkbox"/> |
|            | Berufstätigkeit im Ausland                                                                                       | <input type="checkbox"/> |

Prüfungsfächer der verschiedenen berufsbildenden SchulenI. Betriebswirtschaftliche Fächer

|                                                                                                             |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Allgemeine Betriebswirtschaftslehre .....                                                                   | <input type="checkbox"/> |
| Spezielle Betriebswirtschaftslehren:                                                                        |                          |
| Betriebswirtschaftliche Organisationslehre .....                                                            | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftslehre des Handwerks .....                                                                | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs .....                                                          | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftslehre des Handels bzw. Handelsbetriebslehre bzw. Handels- und Marktwirtschaft .....      | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftslehre der Versicherungen bzw. Versicherungswesen bzw. Versicherungswissenschaft .....    | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftslehre des Treuhandwesens bzw. Revision und Treuhand bzw. Wirtschaftsprüfungswesen .....  | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftslehre der Industrie bzw. Industriebetriebslehre bzw. Industrie- und Merkwirtschaft ..... | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften bzw. Genossenschaftswesen bzw. Genossenschaftslehre .....     | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftslehre der Banken bzw. Bank- und Finanzwirtschaft .....                                   | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftslehre des Verkehrs bzw. Verkehrsbetriebswirtschaftslehre .....                           | <input type="checkbox"/> |
| Baubetriebslehre .....                                                                                      | <input type="checkbox"/> |
| Bergwirtschaftslehre .....                                                                                  | <input type="checkbox"/> |
| Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe .....                                                                | <input type="checkbox"/> |
| Waren- und Stoffkunde bzw. Wirtschaftliche Warenlehre .....                                                 | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftliche Steuerlehre .....                                                                   | <input type="checkbox"/> |
| Unternehmensführung .....                                                                                   | <input type="checkbox"/> |
| erbahnung .....                                                                                             | <input type="checkbox"/> |
| Marktforschung .....                                                                                        | <input type="checkbox"/> |

II. Sozialwissenschaftliche Fächer:

|                                                                  |                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Kommunikationswissenschaften bzw. Publizistik .....              | <input type="checkbox"/> |
| Politische Wissenschaften bzw. Allgemeine Staatslehre .....      | <input type="checkbox"/> |
| Pädagogik, speziell Wirtschafts- und Sozialpädagogik .....       | <input type="checkbox"/> |
| Geschichte, speziell Wirtschafts- und Sozialgeschichte .....     | <input type="checkbox"/> |
| Psychologie, speziell Wirtschafts- und Sozialpsychologie .....   | <input type="checkbox"/> |
| Geographie, speziell Wirtschafts- und Sozialgeographie .....     | <input type="checkbox"/> |
| Fürsorgewesen bzw. Wohlfahrtspflege .....                        | <input type="checkbox"/> |
| Arbeitswissenschaften .....                                      | <input type="checkbox"/> |
| Allgemeine Soziologie .....                                      | <input type="checkbox"/> |
| Industrie- und Betriebssoziologie .....                          | <input type="checkbox"/> |
| Methodologie bzw. Methoden der empirischen Sozialforschung ..... | <input type="checkbox"/> |

III. Volkswirtschaftliche Fächer:

|                                                                                                        |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Allgemeine Volkswirtschaftslehre bzw. Theoretische Volkswirtschaftslehre bzw. Wirtschaftstheorie ..... | <input type="checkbox"/> |
| Allgemeine Volkswirtschaftspolitik .....                                                               | <input type="checkbox"/> |
| Spezielle Volkswirtschaftspolitiken:                                                                   |                          |
| Verkehrspolitik .....                                                                                  | <input type="checkbox"/> |
| Industriepolitik .....                                                                                 | <input type="checkbox"/> |
| Agrarpolitik .....                                                                                     | <input type="checkbox"/> |
| Gewerbepolitik .....                                                                                   | <input type="checkbox"/> |
| Handelspolitik .....                                                                                   | <input type="checkbox"/> |
| Versicherungspolitik .....                                                                             | <input type="checkbox"/> |
| Finanzpolitik bzw. Finanzwissenschaft .....                                                            | <input type="checkbox"/> |
| Sozialpolitik .....                                                                                    | <input type="checkbox"/> |
| Energiewirtschaftslehre .....                                                                          | <input type="checkbox"/> |
| Kommunale Wirtschaft .....                                                                             | <input type="checkbox"/> |
| Mathematische Statistik .....                                                                          | <input type="checkbox"/> |
| Ökonometrie .....                                                                                      | <input type="checkbox"/> |
| Weltwirtschaftslehre bzw. Außenwirtschaftslehre bzw. Internationale Wirtschaftsbeziehungen .....       | <input type="checkbox"/> |

IV. Juristische Fächer:

|                                                                  |                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Grundzüge des Bürgerlichen und Handelsrechts .....               | <input type="checkbox"/> |
| Grundzüge des Öffentlichen, Verwaltungs- und Gewerberechts ..... | <input type="checkbox"/> |
| Arbeits- und Sozialrecht .....                                   | <input type="checkbox"/> |
| Steuerrecht .....                                                | <input type="checkbox"/> |

V. Sonstige Fächer:

|                                                          |                          |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| Kurzschrift und Maschinenschreiben .....                 | <input type="checkbox"/> |
| Rhetorik bzw. Verhandlungs- und Diskussionstechnik ..... | <input type="checkbox"/> |
| Deutsch .....                                            | <input type="checkbox"/> |
| Fremdsprachen .....                                      | <input type="checkbox"/> |
| Verwaltungstechnik .....                                 | <input type="checkbox"/> |
| Schriftverkehr .....                                     | <input type="checkbox"/> |
| Mathematik .....                                         | <input type="checkbox"/> |
| Philosophie .....                                        | <input type="checkbox"/> |
| Elektronische Datenverarbeitung .....                    | <input type="checkbox"/> |
| Techniklehre für Betriebswirte .....                     | <input type="checkbox"/> |
| Technologie und Arbeitsvorbereitung .....                | <input type="checkbox"/> |
| Mechanische Technologie .....                            | <input type="checkbox"/> |
| Chemische Technologie .....                              | <input type="checkbox"/> |



Die Bedeutung einzelner Grundkenntnisse für einen Bewerber für meine Position.Bereich I: GESAMTUNTERNEHMEN

| Art der Grundkenntnisse                                                                                                                                                                                                     | Bedeutung der Grundkenntnisse |                 |         |                    |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------|--------------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                             | unbedingt<br>notwendig        | sehr<br>wichtig | wichtig | weniger<br>wichtig | unwichtig |
| 1. <u>Kommunikation</u> , d.h. Methoden des innerbetrieblichen Informationsaustausches, Einsatz von Kommunikationsmitteln, Verbesserung von Kommunikationskanälen und -strukturen, usw.                                     |                               |                 |         |                    |           |
| 2. <u>Technik</u> , d.h. Produktionsverfahren und Herstellungsmethoden, Ablauf des Produktionsprozesses, Einsatz technischer Hilfsmittel, Kenntnisse der Rohstoffe, usw.                                                    |                               |                 |         |                    |           |
| 3. <u>Planung</u> , d.h. Erstellung von detaillierten Plänen, die genaue Handlungs- und Zeitabläufe sowie den Einsatz der notwendigen Mittel und Hilfsmittel beinhalten, usw.                                               |                               |                 |         |                    |           |
| 4. <u>Elektronische Datenverarbeitung</u> , d.h. Datenbehandlung, Informationsspeicherung, Programmierung, Anwendungsmöglichkeiten von Computern, usw.                                                                      |                               |                 |         |                    |           |
| 5. <u>Operations Research</u> , d.h. Verbesserung der Effizienz des Produktions- oder Dienstleistungsprozesses durch die Anwendung statistischer und mathematischer Methoden, usw.                                          |                               |                 |         |                    |           |
| 6. <u>Führung</u> und menschliche Beziehungen                                                                                                                                                                               |                               |                 |         |                    |           |
| 7. <u>Organisation</u> , d.h. Veränderung von Organisationsformen, Festlegung von Arbeitsabläufen, Erstellung von Organisationsplänen und Positionsbeschreibungen, Einsatz von Mitarbeitern und Büromaschinen, usw.         |                               |                 |         |                    |           |
| 8. <u>Entscheidung</u> , d.h. Erkennung und Formulierung von Problemen, Gewinnung und Beurteilung von Entscheidungsalternativen, Anwendung von Entscheidungshilfen, Umsetzung von Entscheidungen in klare Anweisungen, usw. |                               |                 |         |                    |           |
| 9. <u>Kontrolle</u> , d.h. Kontrollmethoden und -techniken, Festlegung von Leistungsstandards, Leistungsmessung, Leistungsbewertung, usw.                                                                                   |                               |                 |         |                    |           |
| 10. <u>Verwaltungstechnik</u> , d.h. Abwicklung von Arbeitsvorgängen, Führen von Karteien, Erstellen von Statistiken, Registratur, Formularwesen, Berichtswesen, usw.                                                       |                               |                 |         |                    |           |

Die Bedeutung einzelner Grundkenntnisse für einen Bewerber für meine Position.

Bereich II: PERSONAL- UND SOZIALWESEN DES UNTERNEHMENS

| Art der Grundkenntnisse                                                                                          | Bedeutung der Grundkenntnisse |                 |         |                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------|--------------------|-----------|
|                                                                                                                  | unbedingt<br>notwendig        | sehr<br>wichtig | wichtig | weniger<br>wichtig | unwichtig |
| 11. Unfallverhütung                                                                                              |                               |                 |         |                    |           |
| 12. Betriebliches Vorschlagswesen                                                                                |                               |                 |         |                    |           |
| 13. Einarbeitung von Personal                                                                                    |                               |                 |         |                    |           |
| 14. Einstellung und Entlassung von Personal                                                                      |                               |                 |         |                    |           |
| 15. Aus- und Weiterbildung, d.h. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten<br>und -institutionen, Lehrprogramme, usw. |                               |                 |         |                    |           |
| 16. Personalwerbung und Personalbeschaffung                                                                      |                               |                 |         |                    |           |
| 17. Tarifwesen, d.h. Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Arbeits-<br>zeitregelung, usw.                           |                               |                 |         |                    |           |
| 18. Beurteilungswesen                                                                                            |                               |                 |         |                    |           |
| 19. Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmungsorgane                                                              |                               |                 |         |                    |           |

Bereich III: UNTERNEHMEN UND UMWELT

|                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 20. Verbände, Kammern, Behörden, usw.                                                             |  |  |  |  |  |
| 21. Verschiedene Wirtschaftsbereiche und Branchen                                                 |  |  |  |  |  |
| 22. Public Relations, bzw. Öffentlichkeitsarbeit                                                  |  |  |  |  |  |
| 23. Marktbeobachtung, Verbraucher- und Konkurrentenverhalten                                      |  |  |  |  |  |
| 24. Europa und Gemeinsamer Markt                                                                  |  |  |  |  |  |
| 25. Wirtschaftliche Verflechtungen der Unternehmen, z.B. Kon-<br>zentration, Kartell, Kooperation |  |  |  |  |  |
| 26. Konjunktorentwicklung in der BRD                                                              |  |  |  |  |  |

Grundkenntnisse, die von einem Inhaber meiner Position auf einzelnen Gebieten verlangt werden können.

1. Kommunikation, d.h. Methoden des innerbetrieblichen Informationsaustausches, Einsatz von Kommunikationsmitteln, Verbesserung von Kommunikationskanälen und -strukturen, usw.
2. Technik, d.h. Produktionsverfahren und Herstellungsmethoden, Ablauf des Produktionsprozesses, Einsatz technischer Hilfsmittel, Kenntnisse der Rohstoffe, usw.
3. Planung, d.h. Erstellung von detaillierten Plänen, die genaue Handlungs- und Zeitabläufe sowie den Einsatz der notwendigen Mittel und Hilfsmittel beinhalten, usw.
4. Elektronische Datenverarbeitung, d.h. Datenbehandlung, Informationsspeicherung, Programmierung, Anwendungsmöglichkeiten von Computern, usw.
5. Operations Research, d.h. Verbesserung der Effizienz des Produktions- oder Dienstleistungsprozesses durch die Anwendung statistischer und mathematischer Methoden, usw.
6. Führung und menschliche Beziehungen
7. Organisation, d.h. Veränderungen von Organisationsformen, Festlegung von Arbeitsabläufen, Erstellung von Organisationsplänen und Positionsbeschreibungen, Einsatz von Mitarbeitern und Büromaschinen, usw.
8. Entscheidung, d.h. Erkennung und Formulierung von Problemen, Gewinnung und Beurteilung von Entscheidungsalternativen, Anwendung von Entscheidungshilfen, Umsetzung von Entscheidungen in klare Anweisungen, usw.
9. Kontrolle, d.h. Kontrollmethoden und -techniken, Festlegung von Leistungsstandards, Leistungsmessung, Leistungsbewertung, usw.
10. Verwaltungstechnik, d.h. Abwicklung von Arbeitsvorgängen, Führen von Karteien, Erstellen von Statistiken, Registratur, Formularwesen, Berichtswesen, usw.
11. Unfallverhütung
12. Betriebliches Vorschlagswesen
13. Einarbeitung von Personal
14. Einstellung und Entlassung von Personal
15. Aus- und Weiterbildung, d.h. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und -institutionen, Lehrprogramme, usw.
16. Personalwerbung und Personalbeschaffung
17. Tarifwesen, d.h. Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Arbeitszeitregelung, usw.
18. Beurteilungswesen
19. Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmungsorgane
20. Verbände, Kammern, Behörden, usw.
21. Verschiedene Wirtschaftsbereiche und Branchen
22. Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit
23. Marktbeobachtung, Verbraucher- und Konkurrentenverhalten
24. Europa und Gemeinsamer Markt
25. Wirtschaftliche Verflechtungen der Unternehmen, z.B. Konzentration, Kartell, Kooperation
26. Konjunkturentwicklung in der BRD

Die Bedeutung einzelner Methoden der Unternehmensführung für einen  
Bewerber für meine Position.

| Art der Methoden der Unternehmensführung                         | Bedeutung der Methoden der Unternehmensführung |                 |         |                    |                |                  |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------|---------|--------------------|----------------|------------------|
|                                                                  | unbedingt<br>notwendig                         | sehr<br>wichtig | wichtig | weniger<br>wichtig | un-<br>wichtig | nicht<br>bekannt |
| 1. Management by System                                          |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 2. Führung im Mitarbeiterver-<br>hältnis (Harzburger Modell)     |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 3. Management by Change                                          |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 4. Management by Communication                                   |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 5. Management by Results                                         |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 6. Führung mit Stäben                                            |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 7. Führung mit Hilfe von allge-<br>meinen Führungsanweisungen    |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 8. Führung durch Delegation von<br>Kompetenzen und Verantwortung |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 9. Management by Exception                                       |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 10. Kooperativer Führungsstil                                    |                                                |                 |         |                    |                |                  |
| 11. Management by Objectives                                     |                                                |                 |         |                    |                |                  |

Unternehmensgrößen

|        |     |       |                     |                          |
|--------|-----|-------|---------------------|--------------------------|
|        |     | unter | 100 Beschäftigte    | <input type="checkbox"/> |
| 100    | bis | unter | 1.000 Beschäftigte  | <input type="checkbox"/> |
| 1.000  | bis | unter | 5.000 Beschäftigte  | <input type="checkbox"/> |
| 5.000  | bis | unter | 10.000 Beschäftigte | <input type="checkbox"/> |
| 10.000 | bis | unter | 30.000 Beschäftigte | <input type="checkbox"/> |
| 30.000 | bis | unter | 50.000 Beschäftigte | <input type="checkbox"/> |
| 50.000 | und | mehr  | Beschäftigte        | <input type="checkbox"/> |

4. Art der Abteilungen bzw. Bereiche, in denen ein Bewerber vorher gearbeitet hat. .... Punkte

5. Umfang der Befugnisse und Verantwortung, die ein Bewerber in früheren Positionen gehabt hat. .... Punkte

6. gesamt: Dauer seiner Berufstätigkeit. .... Punkte

20 Punkte

=====

Die Bedeutung einzelner Faktoren für die fachliche Qualifikation eines  
Bewerbers für meine Position.

Verteilen Sie bitte 20 Punkte auf die nachfolgenden Faktoren:

1. Art und Dauer seiner Ausbildung. ..... Punkte
2. Art der Branchen, in denen ein Bewerber  
vorher gearbeitet hat. ..... Punkte
3. Unternehmensgrößen, in denen ein Bewerber  
vorher gearbeitet hat. ..... Punkte
4. Art der Abteilungen bzw. Bereiche, in  
denen ein Bewerber vorher gearbeitet hat. ..... Punkte
5. Umfang der Befugnisse und Verantwortung,  
die ein Bewerber in früheren Positionen  
gehabt hat. ..... Punkte
6. Gesamte Dauer seiner Berufstätigkeit. ..... Punkte

20 Punkte

-----

Prozentmäßiger Anteil einzelner Fähigkeitsgruppen an  
den gesamten Fähigkeiten.

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Administrative Fähigkeiten | ..... % |
| Konzeptuelle Fähigkeiten   | ..... % |
| Fachbezogene Fähigkeiten   | ..... % |
| Soziale Fähigkeiten        | ..... % |
|                            | <hr/>   |
|                            | 100 %   |
|                            | =====   |

Fähigkeitsgruppen

|                             |                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administrative Fähigkeiten: | Fähigkeiten, die allgemein die Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle von Tätigkeiten und Aufgaben der Mitarbeiter, Abteilungen, usw. betreffen. |
| Konzeptuelle Fähigkeiten:   | Fähigkeiten, die das Vermögen des schöpferischen, weitblickenden und systematischen Denkens betreffen.                                                      |
| Fachbezogene Fähigkeiten:   | Fähigkeiten, die speziell die Erfüllung der mit einer bestimmten Position verbundenen Aufgaben betreffen.                                                   |
| Soziale Fähigkeiten:        | Fähigkeiten, die den Umgang mit und das Verständnis für Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, usw. betreffen.                                                   |

Die Bedeutung einzelner Fähigkeiten für einen Bewerber für meine Position.

| Art der Fähigkeiten                                                                    | Bedeutung der Fähigkeiten |                 |         |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|---------|--------------------|
|                                                                                        | unbedingt<br>notwendig    | sehr<br>wichtig | wichtig | weniger<br>wichtig |
| 1. Fähigkeit zu koordinieren                                                           |                           |                 |         |                    |
| 2. Fähigkeit zu repräsentieren                                                         |                           |                 |         |                    |
| 3. Fähigkeit, Vorträge zu halten                                                       |                           |                 |         |                    |
| 4. Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen |                           |                 |         |                    |
| 5. Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen                         |                           |                 |         |                    |
| 6. Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen                                          |                           |                 |         |                    |
| 7. Fähigkeit, Mitarbeiter zu überwachen und zu kontrollieren                           |                           |                 |         |                    |
| 8. Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen                                                     |                           |                 |         |                    |
| 9. Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren                                              |                           |                 |         |                    |
| 10. Fähigkeit, zu lernen und das Gelernte anzuwenden                                   |                           |                 |         |                    |
| 11. Fähigkeit, sich durchzusetzen                                                      |                           |                 |         |                    |
| 12. Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken                                       |                           |                 |         |                    |
| 13. Fähigkeit zu diskutieren                                                           |                           |                 |         |                    |
| 14. Fähigkeit zu planen                                                                |                           |                 |         |                    |
| 15. Fähigkeit, Initiative zu ergreifen                                                 |                           |                 |         |                    |
| 16. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen               |                           |                 |         |                    |
| 17. Fähigkeit, schöpferisch zu denken                                                  |                           |                 |         |                    |
| 18. Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren                                      |                           |                 |         |                    |
| 19. Fähigkeit, im Team zu arbeiten und sich einzusetzen                                |                           |                 |         |                    |



Möglichkeiten zur Aneignung von Fähigkeiten

- A: Realschule oder Gymnasium
- B: Fachschule oder Höhere Fachschule
- C: Mitgliedschaft in Jugend- oder  
Studentengruppen
- D: Universität oder Hochschule
- E: Fachkurse, Seminare oder Lehrgänge
- F: Elternhaus
- G: Mitgliedschaft in Parteien, Verbänden  
oder Vereinen
- H: Selbststudium
- I: Berufstätigkeit

---

K: Überhaupt nicht lernbar

Fähigkeiten, die von einem Inhaber meiner Position  
verlangt werden können.

1. Fähigkeit zu koordinieren
2. Fähigkeit zu repräsentieren
3. Fähigkeit, Vorträge zu halten
4. Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen
5. Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen
6. Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen
7. Fähigkeit, Mitarbeiter zu überwachen und zu kontrollieren
8. Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen
9. Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren
10. Fähigkeit, zu lernen und das Gelernte anzuwenden
11. Fähigkeit, sich durchzusetzen
12. Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken
13. Fähigkeit zu diskutieren
14. Fähigkeit zu planen
15. Fähigkeit, Initiative zu ergreifen
16. Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen
17. Fähigkeit, schöpferisch zu denken
18. Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren
19. Fähigkeit, im Team zu arbeiten und sich anzupassen

Beispiel:

0. klein

groß

- |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <u>impulsiv</u> , lebhaft,<br>rasch zupackend                                                                       | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>beherrscht</u> , überlegend,<br>abwartend                                                   |
| 2. <u>gesellig</u> , freimü-<br><u>tig</u> , warmherzig                                                                | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>verschlossen</u> , zurückhal-<br>tend, kühl                                                 |
| 3. <u>anpassungsfähig</u> , sich<br>rasch umstellend                                                                   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>auf seinem Standpunkt</u><br>und im Gewohnten be-<br>harrend                                |
| 4. <u>sehr intelligent</u>                                                                                             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>wenig intelligent</u>                                                                       |
| 5. <u>in sich gefestigt</u> ,<br>unabhängig von der<br>äußeren Lage, läßt<br>sich nicht leicht<br>aus der Ruhe bringen | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>leicht beeindruckbar</u> ,<br>rasch wechselnde Gefühle,<br>abhängig von der äußeren<br>Lage |
| 6. <u>überempfindlich</u> ,<br>leicht erregbar                                                                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>wenig empfindlich</u> ,<br>phlegmatisch, nicht<br>leicht erregbar                           |
| 7. <u>lieber befehlend</u> ,<br>selbtsicher                                                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>lieber gehorchend</u> ,<br>unsicher                                                         |
| 8. <u>fröhlich</u> , aufge-<br>schlossen, humorvoll                                                                    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>verschlossen</u> , pessi-<br>mistisch, melancholisch                                        |
| 9. <u>ausdauernd</u> , beharr-<br>lich, gewissenhaft                                                                   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>wenig ausdauernd</u> ,<br>immer auf dem Sprung,<br>nimmt es nicht so genau                  |
| 10. <u>ungeduldig</u> , fordernd,<br>sucht Aufmerksamkeit<br>zu erregen                                                | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>abgeklärt</u> , reif, drängt<br>sich nicht nach vorn                                        |
| 11. <u>zögernd</u> , leicht müde,<br>unentschlossen                                                                    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>entschlossen</u> , aktiv,<br>energisch, widerstands-<br>fähig                               |
| 12. <u>vielseitig interes-<br/>siert</u> , geistig un-<br>abhängig                                                     | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>keine eigenen Interessen</u> ,<br>einfach, hält sich an<br>andere                           |
| 13. <u>mißtrauisch</u> , zurück-<br>gezogen                                                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>zugänglich</u> , vertrauens-<br>voll, verstehend                                            |
| 14. <u>phantasievoll</u> , unbe-<br>kummert, hat ausge-<br>fallene Ideen                                               | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>nüchtern</u> , bürgerlich,<br>praktisch                                                     |
| 15. <u>ängstlich-besorgt</u> ,<br>einsam, schüchtern,<br>leicht entmutigt                                              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>selbtsicher</u> , zäh,<br>selbstvertrauend                                                  |

Beispiel:

| 0. klein                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                         | groß                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <u>impulsiv</u> , lebhaft,<br>rasch zupackend                                                                       | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>beherrscht</u> , überlegend,<br>abwartend                                                   |
| 2. <u>gesellig</u> , freimü-<br><u>tig</u> , warmherzig                                                                | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>verschlossen</u> , zurückhal-<br>tend, kühl                                                 |
| 3. <u>anpassungsfähig</u> , sich<br>rasch umstellend                                                                   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>auf seinem Standpunkt</u><br>und im Gewohnten be-<br>harrend                                |
| 4. <u>sehr intelligent</u>                                                                                             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>wenig intelligent</u>                                                                       |
| 5. <u>in sich gefestigt</u> ,<br>unabhängig von der<br>äußeren Lage, läßt<br>sich nicht leicht<br>aus der Ruhe bringen | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>leicht beeindruckbar</u> ,<br>rasch wechselnde Gefühle,<br>abhängig von der äußeren<br>Lage |
| 6. <u>überempfindlich</u> ,<br>leicht erregbar                                                                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>wenig empfindlich</u> ,<br>phlegmatisch, nicht<br>leicht erregbar                           |
| 7. <u>lieber befehlend</u> ,<br>selbstsicher                                                                           | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>lieber gehorchend</u> ,<br>unsicher                                                         |
| 8. <u>fröhlich</u> , aufge-<br>schlossen, humorvoll                                                                    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>verschlossen</u> , pessi-<br>mistisch, melancholisch                                        |
| 9. <u>ausdauernd</u> , beharr-<br>lich, gewissenhaft                                                                   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>wenig ausdauernd</u> ,<br>immer auf dem Sprung,<br>nimmt es nicht so genau                  |
| 10. <u>ungeduldig</u> , fordernd,<br>sucht Aufmerksamkeit<br>zu erregen                                                | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>abgeklärt</u> , reif, drängt<br>sich nicht nach vorn                                        |
| 11. <u>zögernd</u> , leicht müde,<br>unentschlossen                                                                    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>entschlossen</u> , aktiv,<br>energisch, widerstands-<br>fähig                               |
| 12. <u>vielseitig interes-<br/>siert</u> , geistig un-<br>abhängig                                                     | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>keine eigenen Interessen</u> ,<br>einfach, hält sich an<br>andere                           |
| 13. <u>mißtrauisch</u> , zurück-<br>gezogen                                                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>zugänglich</u> , vertrauens-<br>voll, verstehend                                            |
| 14. <u>phantasievoll</u> , unbe-<br>kummert, hat ausge-<br>fallene Ideen                                               | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>nüchtern</u> , bürgerlich,<br>praktisch                                                     |
| 15. <u>ängstlich-besorgt</u> ,<br>einsam, schüchtern,<br>leicht entmutigt                                              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <u>selbstsicher</u> , zäh,<br>selbstvertrauend                                                 |

Die Bedeutung einzelner Anforderungsgruppen bei der Beurteilung eines  
Bewerbers für meine Position.

Verteilen Sie bitte 20 Punkte auf die nachfolgenden Gruppen:

1. Allgemeine funktionsunabhängige Fachkennt-  
nisse, wie z.B. Allgemeine Betriebswirt-  
schaftslehre, Grundzüge des Bürgerlichen-  
und Handelsrechts, Verwaltungstechnik. .... Punkte
2. Spezielle Fachkenntnisse auf dem Arbeits-  
gebiet der Modellposition, wie z.B.  
Bilanzen, Werbung, Elektronische Datenver-  
arbeitung, Arbeits- und Sozialrecht. .... Punkte
3. Fähigkeiten, wie z.B. Mitarbeiter führen,  
Entscheidungen treffen, verhandeln,  
Initiative ergreifen. .... Punkte
4. Allgemeinwissen. .... Punkte
5. Eigenschaften, wie z.B. entschlossen,  
selbstsicher, aufgeschlossen, gewissenhaft,  
vielseitig interessiert. .... Punkte
6. Sonstige Merkmale, wie z.B. Alter,  
Geschlecht, Familienstand. .... Punkte

---

20 Punkte

=====

Die Bedeutung einzelner Anforderungsgruppen bei der Beurteilung eines  
Bewerbers für meine Position, aus der Sicht meiner Vorgesetzten und Mitarbeiter.

| Anforderungsgruppen                                                                                                                                                         | Vorgesetzte | Mitarbeiter |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. <u>Allgemeine funktionsunabhängige Fachkenntnisse</u> , wie z.B. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Grundzüge des Bürgerlichen- und Handelsrechts, Verwaltungstechnik. |             |             |
| 2. <u>Spezielle Fachkenntnisse auf dem Arbeitsgebiet der Modellposition</u> , wie z.B. Bilanzen, Werbung, Elektronische Datenverarbeitung, Arbeits- und Sozialrecht.        |             |             |
| 3. <u>Fähigkeiten</u> , wie z.B. Mitarbeiter führen, Entscheidungen treffen, verhandeln, Initiative ergreifen.                                                              |             |             |
| 4. <u>Allgemeinwissen</u> .                                                                                                                                                 |             |             |
| 5. <u>Eigenschaften</u> , wie z.B. entschlossen, selbstsicher, aufgeschlossen, gewissenhaft, vielseitig interessiert.                                                       |             |             |
| 6. <u>Sonstige Merkmale</u> , wie z.B. Alter, Geschlecht, Familienstand.                                                                                                    |             |             |

Erwartetes Verhalten von einem Inhaber meiner Position.

Ein Inhaber meiner Position sollte:

1. seine unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter über alles informieren, was im Unternehmen passiert;
2. die Entscheidungen von Vorgesetzten widerspruchslos akzeptieren;
3. sich bei allen Entscheidungen, die seine Mitarbeiter betreffen, vorher mit ihnen beraten;
4. seinen Mitarbeitern erlauben, über die Art, wie sie ihre Arbeit verrichten, größtenteils selbst zu bestimmen;
5. die Vorschriften des Unternehmens ganz genau befolgen;
6. seinen Mitarbeitern immer ausführliche und vollständige Anweisungen geben;
7. sich auch für die persönlichen Probleme seiner Mitarbeiter interessieren;
8. seinen Mitarbeitern nur allgemeine Richtlinien geben und sich auf ihre Initiative verlassen, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten;
9. die volle Verantwortung für die Entscheidungen seiner Mitarbeiter übernehmen;
10. seinen Mitarbeitern nur solche Informationen geben, die für sie nötig sind, damit sie ihre unmittelbare Arbeit leisten können;
11. seine Mitarbeiter vollkommen selbständig arbeiten lassen, solange sie nicht um Hilfe bitten;
12. sich über die Vorschriften des Unternehmens hinwegsetzen, wenn er der Meinung ist, daß damit dem Unternehmen gedient ist;
13. in seiner Freizeit Kontakte mit viel höher gestellten Unternehmensangehörigen pflegen;
14. Dienstwege übergehen, wenn etwas eilig erledigt werden muß;
15. seine Mitarbeiter fördern, so daß sie einmal höhere Positionen einnehmen können;
16. seine Mitarbeiter ihr eigenes Arbeitstempo selbst bestimmen lassen;
17. sich für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmoral seiner Mitarbeiter verantwortlich fühlen;
18. seinen Vorgesetzten mitteilen, wenn seine Mitarbeiter die Vorschriften des Unternehmens verletzen;
19. häufig die Arbeit seiner Mitarbeiter kontrollieren;
20. außerhalb des Urlaubs vereinzelt einen Arbeitstag freimachen, nur um sich zu entspannen;
21. sich bei Streitfragen mit dem Unternehmen eher auf die Seite seiner Mitarbeiter stellen.

|     |                        |
|-----|------------------------|
| + 3 | sehr starke Zustimmung |
| + 2 |                        |
| + 1 |                        |
| 0   | unentschlossen         |
| - 1 |                        |
| - 2 |                        |
| - 3 | sehr starke Ablehnung  |



| Verhaltensarten                                                                                                                          | Häufigkeit des Vorkommens einzelner Verhaltensarten |     |          |        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----|----------|--------|-----|
|                                                                                                                                          | immer                                               | oft | manchmal | selten | nie |
| 1. Ich informiere meine unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter über alles, was im Unternehmen passiert.                                  |                                                     |     |          |        |     |
| 2. Ich akzeptiere die Entscheidungen von Vorgesetzten widerspruchslos.                                                                   |                                                     |     |          |        |     |
| 3. Ich berate mich bei allen Entscheidungen, die meine Mitarbeiter betreffen, vorher mit ihnen.                                          |                                                     |     |          |        |     |
| 4. Ich erlaube meinen Mitarbeitern, über die Art, wie sie ihre Arbeit verrichten, größtenteils selbst zu bestimmen.                      |                                                     |     |          |        |     |
| 5. Ich befolge die Vorschriften des Unternehmens ganz genau.                                                                             |                                                     |     |          |        |     |
| 6. Ich gebe meinen Mitarbeitern immer ausführliche und vollständige Anweisungen.                                                         |                                                     |     |          |        |     |
| 7. Ich interessiere mich auch für die persönlichen Probleme meiner Mitarbeiter.                                                          |                                                     |     |          |        |     |
| 8. Ich gebe meinen Mitarbeitern nur allgemeine Richtlinien und verlasse mich auf ihre Initiative, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten. |                                                     |     |          |        |     |
| 9. Ich übernehme die volle Verantwortung für die Entscheidungen meiner Mitarbeiter.                                                      |                                                     |     |          |        |     |
| 10. Ich gebe meinen Mitarbeitern nur solche Informationen, die für sie nötig sind, damit sie ihre unmittelbare Arbeit leisten können.    |                                                     |     |          |        |     |
| 11. Ich lasse meine Mitarbeiter vollkommen selbstständig arbeiten, solange sie nicht um Hilfe bitten.                                    |                                                     |     |          |        |     |
| 12. Ich setze mich über die Vorschriften des Unternehmens hinweg, wenn ich der Meinung bin, daß damit dem Unternehmen mehr gedient ist.  |                                                     |     |          |        |     |
| 13. Ich pflege in meiner Freizeit Kontakte mit viel höher gestellten Unternehmensangehörigen.                                            |                                                     |     |          |        |     |
| 14. Ich übergehe Dienstwege, wenn etwas eilig erledigt werden muß.                                                                       |                                                     |     |          |        |     |
| 15. Ich fördere meine Mitarbeiter, so daß sie einmal höhere Positionen einnehmen können.                                                 |                                                     |     |          |        |     |
| 16. Ich lasse meine Mitarbeiter ihr eigenes Arbeitstempo selbst bestimmen.                                                               |                                                     |     |          |        |     |
| 17. Ich fühle mich für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmoral meiner Mitarbeiter verantwortlich.                                         |                                                     |     |          |        |     |
| 18. Ich teile meinen Vorgesetzten mit, wenn meine Mitarbeiter die Vorschriften des Unternehmens verletzen.                               |                                                     |     |          |        |     |
| 19. Ich kontrolliere häufig die Arbeit meiner Mitarbeiter.                                                                               |                                                     |     |          |        |     |
| 20. Ich mache außerhalb des Urlaubs vereinzelt einen Arbeitstag frei, nur um mich zu entspannen.                                         |                                                     |     |          |        |     |
| 21. Ich stelle mich bei Streitfragen mit dem Unternehmen eher auf die Seite meiner Mitarbeiter.                                          |                                                     |     |          |        |     |

Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsgruppen

1. Besprechungen und dienstliche Kontakte mit seinen Vorgesetzten. ..... Stunden
  2. Besprechungen und dienstliche Kontakte mit seinen Mitarbeitern. ..... Stunden
  3. Besprechungen und dienstliche Kontakte mit seinen Kollegen. ..... Stunden
  4. Besprechungen, Sitzungen und Konferenzen, an denen sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter und Kollegen teilnehmen können. ..... Stunden
  5. Tätigkeiten, die von ihm alleine durchgeführt werden, wie z.B. Bearbeitung der Post, Verhandlungen, mit Kunden, planen, nachdenken. .... Stunden
- 8 Stunden  
=====

Zeitaufwand für verschiedene Tätigkeitsbereiche

1. Besprechungen und dienstliche Kontakte mit meinen Vorgesetzten. ..... Stunden
  2. Besprechungen und dienstliche Kontakte mit meinen Mitarbeitern. ..... Stunden
  3. Besprechungen und dienstliche Kontakte mit meinen Kollegen. ..... Stunden
  4. Besprechungen, Sitzungen und Konferenzen, an denen sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter und Kollegen teilnehmen können. ..... Stunden
  5. Tätigkeiten, die von mir alleine durchgeführt werden, wie z.B. Bearbeitung der Post, Verhandlungen mit Kunden, planen, nachdenken. .... Stunden
- Gesamtstundenzahl im ..... Stunden  
Durchschnitt pro Arbeitstag: =====

Einkommensgruppen

|    |                      |    |            |                          |
|----|----------------------|----|------------|--------------------------|
|    | unter                | DM | 10.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 10.000,-- bis unter  | DM | 15.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 15.000,-- bis unter  | DM | 20.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 20.000,-- bis unter  | DM | 25.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 25.000,-- bis unter  | DM | 30.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 30.000,-- bis unter  | DM | 35.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 35.000,-- bis unter  | DM | 40.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 40.000,-- bis unter  | DM | 45.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 45.000,-- bis unter  | DM | 50.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 50.000,-- bis unter  | DM | 75.000,--  | <input type="checkbox"/> |
| DM | 75.000,-- bis unter  | DM | 100.000,-- | <input type="checkbox"/> |
| DM | 100.000,-- bis unter | DM | 150.000,-- | <input type="checkbox"/> |
| DM | 150.000,-- bis unter | DM | 200.000,-- | <input type="checkbox"/> |
| DM | 200.000,-- und mehr  |    |            | <input type="checkbox"/> |

Einfluß bei der Besetzung einer direkt untergeordneten Position.

Ein Mitarbeiter sollte eingestellt werden, ohne daß er darauf Einfluß hat.

☐

Ein Mitarbeiter sollte eingestellt werden, nachdem er bezüglich der notwendigen Anforderungen und Qualifikationen um seine Meinung gefragt worden ist.

☐

Er sollte die Möglichkeit haben, mit den Bewerbern persönlich zu sprechen und bei der Auswahl beratend mitzuwirken. Die endgültige Entscheidung sollte aber nicht von ihm getroffen werden.

☐

Die Entscheidung sollte von ihm gemeinsam mit anderen getroffen werden.

☐

Die Entscheidung sollte von ihm ganz alleine getroffen werden.

☐

Einfluß bei der Entlassung eines unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiters.

Auf die Entlassung eines Mitarbeiters sollte er überhaupt keinen Einfluß haben.

☐

Vor der Entlassung eines Mitarbeiters sollte er um seine Meinung gefragt werden.

☐

Er sollte auch das Recht haben, die Entlassung eines Mitarbeiters zu empfehlen.

☐

Die endgültige Entscheidung über die Entlassung eines Mitarbeiters sollte von ihm gemeinsam mit anderen getroffen werden.

☐

Die endgültige Entscheidung über die Entlassung eines Mitarbeiters sollte von ihm alleine getroffen werden.

☐

| Lfd.<br>Nr. | Personen, mit denen<br>ich Kontakt habe: | H ä u f i g k e i t d e r K o n t a k t e |                    |                              |                             |                                    |                                  |     |
|-------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----|
|             |                                          | ständig                                   | mehrmals<br>am Tag | ungefähr<br>einmal<br>am Tag | mehrmals<br>in der<br>Woche | ungefähr<br>einmal in<br>der Woche | zwei- bis<br>dreimal<br>im Monat | nie |
|             |                                          | 1                                         | 2                  | 3                            | 4                           | 5                                  | 6                                | 7   |
| 1.          | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  | 8   |
| 2.          | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  |     |
| 3.          | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  |     |
| 4.          | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  |     |
| 5.          | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  |     |
| 6.          | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  |     |
| 7.          | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  |     |
| 8.          | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  |     |
| 9.          | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  |     |
| 10.         | Fragebogen Nr.                           |                                           |                    |                              |                             | Durchschnittl. Dauer d. Kontakte   |                                  |     |

| Lfd. Nr. | Personen, mit denen ich Kontakt habe: | Inhalt der Mitteilungen, die während der Kontakte ausgetauscht werden |                                                                                                    |                         |         |
|----------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------|
|          |                                       | Angelegenheiten, die den täglichen Arbeitsablauf betreffen            | Personalangelegenheiten, wie z.B. Beförderungen, Gehalt, Weiterbildung, Beseitigung von Spannungen | Private Angelegenheiten |         |
| 1.       | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |
| 2.       | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |
| 3.       | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |
| 4.       | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |
| 5.       | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |
| 6.       | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |
| 7.       | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |
| 8.       | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |
| 9.       | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |
| 10.      | Fragebogen Nr.                        | .... %                                                                | .... %                                                                                             | .... %                  | = 100 % |

Arten von Schulabschlüssen

- |                                                                                    |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Volksschule                                                                     | <input type="checkbox"/> |
| 2. Handelsschule, Mittelschule<br>oder Höhere Schule <u>ohne</u><br>Mittlere Reife | <input type="checkbox"/> |
| 3. Mittlere Reife: Handelsschule                                                   | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mittlere Reife: Mittelschule<br>oder Realschule                                 | <input type="checkbox"/> |
| 5. Mittlere Reife: Höhere Schule                                                   | <input type="checkbox"/> |
| 6. Mittlere Reife: 2. Bildungsweg                                                  | <input type="checkbox"/> |
| 7. Fachschulreife                                                                  | <input type="checkbox"/> |
| 8. Höhere Schule, <u>länger als</u><br>Mittlere Reife                              | <input type="checkbox"/> |
| 9. Abitur: Schulart: .....<br>Zweig: .....                                         | <input type="checkbox"/> |
| 10. Abitur: 2. Bildungsweg                                                         | <input type="checkbox"/> |

1. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, geführt zu werden, möchte gerne der Verantwortung ausweichen und hat verhältnismäßig wenig Ehrgeiz.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

starke Zustimmung Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke Ablehnung

2. Fähigkeiten zur Führung können von den meisten Menschen erworben werden - gleichgültig, was ihre besonderen angeborenen Eigenschaften und Fähigkeiten sind.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

starke Zustimmung Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke Ablehnung

3. Belohnungen (Bezahlungen, Beförderungen, usw.) und Strafen (Ausbleiben von Beförderung usw.) sind nicht das beste Mittel, um Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Arbeit zu bewegen.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

starke Zustimmung Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke Ablehnung

4. Wenn ich als Vorgesetzter Vorschläge und Kritik meiner Mitarbeiter nicht berücksichtige, dann verliere ich dadurch an Einfluß auf sie.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

starke Zustimmung Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke Ablehnung

5. Ein guter Vorgesetzter sollte seinen Mitarbeitern ausführliche und vollständige Anweisungen geben, anstatt nur allgemeine Richtlinien zu geben und sich auf die Initiative der Mitarbeiter zu verlassen, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

starke Zustimmung Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke Ablehnung

6. Die Erarbeitung von Zielsetzungen durch eine Gruppe bietet Vorteile, die mit der Erarbeitung der Zielsetzungen durch Einzelpersonen nicht erreicht werden.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

starke Zustimmung Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke Ablehnung

7. Ein Vorgesetzter sollte seinen Mitarbeitern nur solche Informationen geben, die für sie nötig sind, damit sie ihre unmittelbare Arbeit leisten können.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

starke Zustimmung Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke Ablehnung

8. Die Autorität des Vorgesetzten über seine Mitarbeiter in einer Organisation beruht hauptsächlich auf seiner wirtschaftlichen Macht.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

starke Zustimmung Zustimmung unentschlossen Ablehnung starke Ablehnung



Einkommensgruppen

|    |                      |    |            |                      |
|----|----------------------|----|------------|----------------------|
|    | unter                | DM | 10.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 10.000,-- bis unter  | DM | 15.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 15.000,-- bis unter  | DM | 20.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 20.000,-- bis unter  | DM | 25.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 25.000,-- bis unter  | DM | 30.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 30.000,-- bis unter  | DM | 35.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 35.000,-- bis unter  | DM | 40.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 40.000,-- bis unter  | DM | 45.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 45.000,-- bis unter  | DM | 50.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 50.000,-- bis unter  | DM | 75.000,--  | <input type="text"/> |
| DM | 75.000,-- bis unter  | DM | 100.000,-- | <input type="text"/> |
| DM | 100.000,-- bis unter | DM | 150.000,-- | <input type="text"/> |
| DM | 150.000,-- bis unter | DM | 200.000,-- | <input type="text"/> |
| DM | 200.000,-- und mehr  |    |            | <input type="text"/> |

## 1.) ANGABEN ZU IHREM BERUFLICHEN WERDEGANG

ist Ihrer ersten Tätigkeit nach Beendigung der Schule, z.B. nach Praktikum oder Lehrzeit, in chronologischer Folge möglichst vollständig ein, Ihre jetzige Position eingeschlossen. Beginnen Sie

mit Ihrer ersten Tätigkeit nach Beendigung der Schule, z.B. nach Praktikum oder Lehrzeit, in chronologischer Folge möglichst vollständig ein, Ihre jetzige Position eingeschlossen. Beginnen Sie

| Laufende Nr. | Name, Nachname, Ort des Unternehmens, der Institution, des Verbandes usw. | Wirtschaftsbereich (z.B. Industrie, Handel, Dienstleistungen, etc.) | Betriebsgröße (Anzahl der Beschäftigten) | Dauer Ihrer Zugehörigkeit von ... bis ... | Wichtige Tätigkeiten (z.B. Ausbildung, Fachbereich, etc.) | Welche Tätigkeit haben (haben Sie) Sie aus und wie lange? |                              | Kontakte Mitarbeiter (haben) Sie? | In welcher Art konnten (können) Sie auf wichtige Entscheidungen Einfluss nehmen, wie z.B. auf Einstellung neuer Produkte, Sortimentsgestaltung, etc.? |                                      | In welcher Art konnten (können) Sie auf wichtige Entscheidungen Einfluss nehmen, wie z.B. auf Einstellung neuer Produkte, Sortimentsgestaltung, etc.? |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                           |                                                                     |                                          |                                           |                                                           | Art Ihrer unternehmenseigenen Tätigkeit                   | Dauer                        |                                   | Einflussnahme, z.B. in Ihrem Bereich                                                                                                                  | Einflussnahme, z.B. in Ihrem Bereich |                                                                                                                                                       |
| Beispiel     | Müller und Krause KG, Berlin                                              | Handel                                                              | 100                                      | von 1980 bis 1985                         | Verkauf, Lagerhaltung                                     | 5 Jahre                                                   | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung  | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung       | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung                                                                                                                           | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung          | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung                                                                                                                           |
| 1            | KG, Berlin                                                                | Handel                                                              | 600                                      | von 1980 bis 1985                         | Verkauf, Lagerhaltung                                     | 5 Jahre                                                   | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung  | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung       | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung                                                                                                                           | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung          | 1. Verkauf, 2. Lagerhaltung                                                                                                                           |
| 2            | Friedrichshagen AG, Hamburg                                               | Industrie                                                           | 5.000                                    | von 1980 bis 1985                         | Produktion, Verwaltung                                    | 2 Jahre                                                   | 1. Produktion, 2. Verwaltung | 1. Produktion, 2. Verwaltung      | 1. Produktion, 2. Verwaltung                                                                                                                          | 1. Produktion, 2. Verwaltung         | 1. Produktion, 2. Verwaltung                                                                                                                          |

TABELLENBAND

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

|           |                                 |
|-----------|---------------------------------|
| BGB       | Bürgerliches Gesetzbuch         |
| BWL       | Betriebswirtschaftslehre        |
| E         | Einkauf                         |
| EDV       | Elektronische Datenverarbeitung |
| F-Bereich | Funktionsbereich                |
| HGB       | Handels-Gesetzbuch              |
| I         | Interaktionspartner             |
| MP        | Modellposition                  |
| MPI       | Modellpositionsinhaber          |
| O         | Organisation                    |
| P         | Personalwesen                   |
| R         | Rechnungswesen                  |
| U         | Unternehmensführung             |
| V         | Verkauf                         |
| VWL       | Volkswirtschaftslehre           |

VERZEICHNIS DER TABELLEN

|                                                                                                                                    | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 1: Vergleich zwischen der eigenen Lehre und der bevorzugten praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule | 1     |
| Tab. 2: Vergleich zwischen dem eigenen Ausbildungsniveau und der bevorzugten Ausbildung an einer berufsbildenden Schule            | 1     |
| Tab. 3: Dauer der bevorzugten Ausbildung an Hochschulen nach Studienrichtungen                                                     | 2     |
| Tab. 4: Dauer der bevorzugten Ausbildung an Fachschulen und Höheren Fachschulen                                                    | 3     |
| Tab. 5: Art der bevorzugten allgemeinbildenden Schulen nach Funktionsbereichen                                                     | 3     |
| Tab. 6: Art der bevorzugten praktischen Tätigkeiten vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach Funktionsbereichen            | 4     |
| Tab. 7: Art der bevorzugten berufsbildenden Schulen nach Funktionsbereichen                                                        | 4     |
| Tab. 8: Art der bevorzugten inländischen Fachkurse nach Funktionsbereichen                                                         | 5     |
| Tab. 9: Teilnahme an ausländischen Fachkursen nach Funktionsbereichen                                                              | 5     |
| Tab. 10: Inländische Berufstätigkeit nach Funktionsbereichen                                                                       | 6     |
| Tab. 11: Ausländische Berufstätigkeit nach Funktionsbereichen                                                                      | 6     |

|                                                                                                                          | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 12: Art der bevorzugten allgemeinbildenden Schulen nach Positionshöhen                                              | 7     |
| Tab. 13: Art der bevorzugten praktischen Tätigkeiten vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach Positionshöhen     | 7     |
| Tab. 14: Art der bevorzugten berufsbildenden Schulen nach Positionshöhen                                                 | 8     |
| Tab. 15: Art der bevorzugten inländischen Fachkurse nach Positionshöhen                                                  | 8     |
| Tab. 16: Teilnahme an ausländischen Fachkursen nach Positionshöhen                                                       | 9     |
| Tab. 17: Inländische Berufstätigkeit nach Positionshöhen                                                                 | 9     |
| Tab. 18: Ausländische Berufstätigkeit nach Positionshöhen                                                                | 9     |
| Tab. 19: Art der bevorzugten allgemeinbildenden Schulen nach Wirtschaftszweigen                                          | 10    |
| Tab. 20: Art der bevorzugten praktischen Tätigkeiten vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach Wirtschaftszweigen | 10    |
| Tab. 21: Art der bevorzugten berufsbildenden Schulen nach Wirtschaftszweigen                                             | 11    |
| Tab. 22: Art der bevorzugten inländischen Fachkurse nach Wirtschaftszweigen                                              | 11    |
| Tab. 23: Teilnahme an ausländischen Fachkursen nach Wirtschaftszweigen                                                   | 12    |

|                                                                                                             | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 24: Inländische Berufstätigkeit nach Wirtschaftszweigen                                                | 12    |
| Tab. 25: Ausländische Berufstätigkeit nach Wirtschaftszweigen                                               | 13    |
| Tab. 26: Art des bevorzugten Praktikums vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach Funktionsbereichen | 14    |
| Tab. 27: Art der bevorzugten Fachschulen und Höheren Fachschulen nach Funktionsbereichen                    | 15    |
| Tab. 28: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für den Einkauf                                   | 16    |
| Tab. 29: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für die Organisation                              | 17    |
| Tab. 30: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für das Personalwesen                             | 18    |
| Tab. 31: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für das Rechnungswesen                            | 19    |
| Tab. 32: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für die Unternehmensführung                       | 20    |
| Tab. 33: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für den Verkauf                                   | 21    |
| Tab. 34: Dauer der bevorzugten Ausbildung an berufsbildenden Schulen nach Funktionsbereichen                | 22    |
| Tab. 35: Dauer der bevorzugten Ausbildung an berufsbildenden Schulen nach Positionshöhen                    | 22    |

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 36: Art der bevorzugten Branchen bzw. Wirtschaftszweige für die inländische Berufstätigkeit nach Funktionsbereichen | 23 |
| Tab. 37: Art der bevorzugten Funktionsbereiche für die inländische Berufstätigkeit nach Funktionsbereichen               | 23 |
| Tab. 38: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Funktionsbereich der Modellposition nach Funktionsbereichen           | 24 |
| Tab. 39: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Einkauf nach Funktionsbereichen                                       | 25 |
| Tab. 40: Dauer der inländischen Berufstätigkeit in der Organisation nach Funktionsbereichen                              | 25 |
| Tab. 41: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Personalwesen nach Funktionsbereichen                                 | 26 |
| Tab. 42: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Rechnungswesen nach Funktionsbereichen                                | 26 |
| Tab. 43: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Verkauf nach Funktionsbereichen                                       | 27 |
| Tab. 44: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Betrieb nach Funktionsbereichen                                       | 27 |
| Tab. 45: Gesamtdauer der inländischen Berufstätigkeit nach Funktionsbereichen                                            | 28 |
| Tab. 46: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Kommunikation" nach Funktionsbereichen                           | 29 |
| Tab. 47: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Technik" nach Funktionsbereichen                                 | 29 |



|                                                                                                                  | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 48: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Planung" nach Funktionsbereichen                         | 30    |
| Tab. 49: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Elektronische Datenverarbeitung" nach Funktionsbereichen | 30    |
| Tab. 50: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Operations Research" nach Funktionsbereichen             | 31    |
| Tab. 51: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Führung" nach Funktionsbereichen                         | 31    |
| Tab. 52: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Organisation" nach Funktionsbereichen                    | 32    |
| Tab. 53: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Entscheidung" nach Funktionsbereichen                    | 32    |
| Tab. 54: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Kontrolle" nach Funktionsbereichen                       | 33    |
| Tab. 55: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Verwaltungstechnik" nach Funktionsbereichen              | 33    |
| Tab. 56: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Unfallverhütung" nach Funktionsbereichen                 | 34    |
| Tab. 57: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Betriebliches Vorschlagswesen" nach Funktionsbereichen   | 34    |
| Tab. 58: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Einarbeitung von Personal" nach Funktionsbereichen       | 35    |

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 59: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Einstellung und Entlassung von Personal" nach Funktionsbereichen                  | 35 |
| Tab. 60: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Aus- und Weiterbildung" nach Funktionsbereichen                                   | 36 |
| Tab. 61: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Personalwerbung und Personalbeschaffung" nach Funktionsbereichen                  | 36 |
| Tab. 62: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Tarifwesen" nach Funktionsbereichen                                               | 37 |
| Tab. 63: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Beurteilungswesen" nach Funktionsbereichen                                        | 37 |
| Tab. 64: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmungsorgane" nach Funktionsbereichen          | 38 |
| Tab. 65: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Verbände, Kammern, Behörden, usw." nach Funktionsbereichen                        | 38 |
| Tab. 66: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Verschiedene Wirtschaftsbereiche und Branchen" nach Funktionsbereichen            | 39 |
| Tab. 67: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit" nach Funktionsbereichen              | 39 |
| Tab. 68: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Marktbeobachtung, Verbraucher- und Konkurrentenverhalten" nach Funktionsbereichen | 40 |

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 69: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Europa und Gemeinsamer Markt" nach Funktionsbereichen                        | 40 |
| Tab. 70: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Wirtschaftliche Verflechtungen der Unternehmen" nach Funktionsbereichen      | 41 |
| Tab. 71: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet "Konjunkturentwicklung in der BRD" nach Funktionsbereichen                    | 41 |
| Tab. 72: Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen                                  | 42 |
| Tab. 73: Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen                                    | 42 |
| Tab. 74: Anteil der fachbezogenen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen                                    | 43 |
| Tab. 75: Anteil der sozialen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen                                         | 43 |
| Tab. 76: Bedeutung der "Fähigkeit zu koordinieren" nach Funktionsbereichen                                                           | 44 |
| Tab. 77: Bedeutung der "Fähigkeit zu repräsentieren" nach Funktionsbereichen                                                         | 44 |
| Tab. 78: Bedeutung der "Fähigkeit, Vorträge zu halten" nach Funktionsbereichen                                                       | 45 |
| Tab. 79: Bedeutung der "Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen" nach Funktionsbereichen | 45 |

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 80: Bedeutung der "Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen" nach Funktionsbereichen          | 46 |
| Tab. 81: Bedeutung der "Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen" nach Funktionsbereichen                           | 46 |
| Tab. 82: Bedeutung der "Fähigkeit, Mitarbeiter zu überwachen und zu kontrollieren" nach Funktionsbereichen            | 47 |
| Tab. 83: Bedeutung der "Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen" nach Funktionsbereichen                                      | 47 |
| Tab. 84: Bedeutung der "Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren" nach Funktionsbereichen                               | 48 |
| Tab. 85: Bedeutung der "Fähigkeit, zu lernen und das Gelernte anzuwenden" nach Funktionsbereichen                     | 48 |
| Tab. 86: Bedeutung der "Fähigkeit, sich durchzusetzen" nach Funktionsbereichen                                        | 49 |
| Tab. 87: Bedeutung der "Fähigkeit, analytisch und kritisch zu denken" nach Funktionsbereichen                         | 49 |
| Tab. 88: Bedeutung der "Fähigkeit zu diskutieren" nach Funktionsbereichen                                             | 50 |
| Tab. 89: Bedeutung der "Fähigkeit zu planen" nach Funktionsbereichen                                                  | 50 |
| Tab. 90: Bedeutung der "Fähigkeit, Initiative zu ergreifen" nach Funktionsbereichen                                   | 51 |
| Tab. 91: Bedeutung der "Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen" nach Funktionsbereichen | 51 |

|                                                                                                           | Seite |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 92: Bedeutung der "Fähigkeit, schöpferisch zu denken" nach Funktionsbereichen                        | 52    |
| Tab. 93: Bedeutung der "Fähigkeit, zu disponieren und zu organisieren" nach Funktionsbereichen            | 52    |
| Tab. 94: Bedeutung der "Fähigkeit, im Team zu arbeiten und sich anzupassen" nach Funktionsbereichen       | 53    |
| Tab. 95: Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen nach Funktionsbereichen                                 | 54    |
| Tab. 96: Bedeutung von allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnissen nach Funktionsbereichen          | 54    |
| Tab. 97: Bedeutung von Fähigkeiten nach Funktionsbereichen                                                | 55    |
| Tab. 98: Bedeutung von Eigenschaften nach Funktionsbereichen                                              | 55    |
| Tab. 99: Bedeutung von Allgemeinwissen nach Funktionsbereichen                                            | 56    |
| Tab. 100: Bedeutung sonstiger Merkmale nach Funktionsbereichen                                            | 56    |
| Tab. 101: Zeitaufwand für Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Vorgesetzten nach Funktionsbereichen | 57    |
| Tab. 102: Zeitaufwand für Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Mitarbeitern nach Funktionsbereichen | 57    |
| Tab. 103: Zeitaufwand für Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Kollegen nach Funktionsbereichen     | 58    |

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 104: Zeitaufwand für Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen nach Funktionsbereichen | 58 |
| Tab. 105: Zeitaufwand für Tätigkeiten, die alleine durchgeführt werden, nach Funktionsbereichen                                      | 59 |
| Tab. 106: Zeitaufwand für interne Kontakte nach Funktionsbereichen                                                                   | 60 |
| Tab. 107: Gebiete der Weiterbildung für den Einkauf                                                                                  | 61 |
| Tab. 108: Gebiete der Weiterbildung für die Organisation                                                                             | 62 |
| Tab. 109: Gebiete der Weiterbildung für das Personalwesen                                                                            | 63 |
| Tab. 110: Gebiete der Weiterbildung für das Rechnungswesen                                                                           | 64 |
| Tab. 111: Gebiete der Weiterbildung für die Unternehmensführung                                                                      | 65 |
| Tab. 112: Gebiete der Weiterbildung für den Verkauf                                                                                  | 66 |
| Charakterisierung der Befragten nach den wichtigsten Merkmalen:                                                                      |    |
| Tab. 113: Charakterisierung der Befragten nach dem Alter                                                                             | 67 |
| Tab. 114: Charakterisierung der Befragten nach dem Schulabschluß an allgemeinbildenden Schulen                                       | 67 |
| Tab. 115: Charakterisierung der Befragten nach der Absolvierung einer Lehre                                                          | 68 |

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 116: Charakterisierung der Befragten nach dem Schulabschluß an berufsbildenden Schulen              | 68 |
| Tab. 117: Charakterisierung der Befragten nach der Art der besuchten Fachschulen und Höheren Fachschulen | 69 |
| Tab. 118: Charakterisierung der Befragten nach der Art der Studienrichtungen an Hochschulen              | 70 |
| Tab. 119: Charakterisierung der Befragten nach der Gesamtdauer der Schulausbildung                       | 71 |
| Tab. 120: Charakterisierung der Befragten nach der Positions- oder Dienstbezeichnung                     | 72 |
| Tab. 121: Charakterisierung der Befragten nach der Art der Unterschriftsberechtigung                     | 73 |
| Tab. 122: Charakterisierung der Befragten nach dem Funktionsbereich                                      | 73 |
| Tab. 123: Charakterisierung der Befragten nach dem Jahreseinkommen                                       | 74 |

Tab. 1: Vergleich zwischen der eigenen Lehre und der bevorzugten praktischen Tätigkeit vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule (in v.H.)

| Praktische Tätigkeit                      | Eigene Lehre    |                   |
|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|                                           | ja<br>(N = 463) | nein<br>(N = 227) |
| keine praktische Tätigkeit                | 3               | 10                |
| Praktikum oder Berufstätigkeit ohne Lehre | 26              | 53                |
| Lehre                                     | 40              | 23                |
| Lehre und Berufstätigkeit                 | 31              | 14                |
| insgesamt                                 | 100             | 100               |

Tab. 2: Vergleich zwischen dem eigenen Ausbildungsniveau und der bevorzugten Ausbildung an einer berufsbildenden Schule (in v.H.)

| Berufsbildende Schule       | Eigenes Ausbildungsniveau                |                                           |                         |
|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|
|                             | keine Fach- oder Hochschule<br>(N = 297) | Fach- oder Höhere Fachschule<br>(N = 161) | Hochschule<br>(N = 222) |
| keine berufsbildende Schule | 9                                        | 9                                         | 4                       |
| Fachschule                  | 33                                       | 25                                        | 3                       |
| Höhere Fachschule           | 24                                       | 34                                        | 14                      |
| Hochschule                  | 34                                       | 32                                        | 79                      |
| insgesamt                   | 100                                      | 100                                       | 100                     |



Tab. 3: Dauer der bevorzugten Ausbildung an Hochschulen  
nach Studienrichtungen (in v.H.)

| Dauer der Ausbildung | Art der Studienrichtung             |                  |                 |                  |                     |
|----------------------|-------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------|
|                      | alle Kombi-<br>nationen<br>(N = 64) | BWL<br>(N = 155) | VWL<br>(N = 49) | Jura<br>(N = 24) | Technik<br>(N = 10) |
|                      | %                                   | %                | %               | %                | %                   |
| bis zu 1 Jahr        | -                                   | -                | -               | -                | -                   |
| bis zu 2 Jahren      | 2                                   | -                | -               | -                | -                   |
| bis zu 3 Jahren      | 9                                   | 16               | 8               | 8                | 20                  |
| bis zu 4 Jahren      | 56                                  | 61               | 65              | 50               | 50                  |
| über 4 Jahre         | 33                                  | 23               | 27              | 42               | 30                  |
| insgesamt            | 100                                 | 100              | 100             | 100              | 100                 |

Tab. 4: Dauer der bevorzugten Ausbildung an Fachschulen und Höheren Fachschulen (in v.H.)

| Dauer der Ausbildung | Art der Fachschule und Höheren Fachschule       |                                        |                                                           |                                                             |                   |
|----------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------|
|                      | Allgemeine kaufmännische Fachschule+) (N = 105) | Höhere Wirtschaftsfachschule (N = 124) | Branchenspezifische Fach- bzw. Höhere Fachschule (N = 35) | Funktions-spezifische Fach- bzw. Höhere Fachschule (N = 15) | Sonstige (N = 24) |
|                      | %                                               | %                                      | %                                                         | %                                                           | %                 |
| bis zu 1 Jahr        | 10                                              | 1                                      | 57                                                        | 67                                                          | 4                 |
| bis zu 2 Jahren      | 43                                              | 25                                     | 17                                                        | 20                                                          | 29                |
| bis zu 3 Jahren      | 27                                              | 66                                     | 20                                                        | 13                                                          | 59                |
| bis zu 4 Jahren      | 9                                               | 5                                      | 6                                                         | -                                                           | 4                 |
| über 4 Jahre         | 1                                               | -                                      | -                                                         | -                                                           | -                 |
| keine Angabe         | 10                                              | 3                                      | -                                                         | -                                                           | 4                 |
| insgesamt            | 100                                             | 100                                    | 100                                                       | 100                                                         | 100               |

Tab. 5: Art der bevorzugten allgemeinbildenden Schulen nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Allgemeinbildende Schule | Funktionsbereich |           |           |           |          |           |
|--------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
|                          | E (N=60)         | O (N=114) | P (N=114) | R (N=233) | U (N=40) | V (N=134) |
|                          | %                | %         | %         | %         | %        | %         |
| Volksschule              | 7                | 1         | 1         | -         | -        | 1         |
| Mittlere Reife           | 42               | 22        | 13        | 19        | 10       | 22        |
| Abitur                   | 51               | 77        | 86        | 81        | 90       | 77        |
| insgesamt                | 100              | 100       | 100       | 100       | 100      | 100       |

+) einschließlich Handels- bzw. Höhere Handelsschule

Tab. 6: Art der bevorzugten praktischen Tätigkeiten vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Praktische Tätigkeit       | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|----------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                            | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                            | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| keine praktische Tätigkeit | 2                | 4            | 13           | 6            | 3           | 4            |
| Praktikum                  | 22               | 33           | 45           | 39           | 25          | 30           |
| Lehre                      | 46               | 45           | 33           | 24           | 45          | 34           |
| Lehre und Berufstätigkeit  | 30               | 18           | 9            | 31           | 27          | 32           |
| insgesamt                  | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 7: Art der bevorzugten berufsbildenden Schulen nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Berufsbildende Schule       | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|-----------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                             | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                             | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| keine berufsbildende Schule | 12               | 12           | 13           | 4            | 2           | 8            |
| Fachschule                  | 55               | 19           | 13           | 13           | 23          | 26           |
| Höhere Fachschule           | 21               | 20           | 13           | 26           | 10          | 33           |
| Hochschule                  | 12               | 49           | 61           | 55           | 65          | 33           |
| insgesamt                   | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 8: Art der bevorzugten inländischen Fachkurse nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Teilnahme an inländischen Fachkursen          | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|-----------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                               | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
| keine Teilnahme                               | 8                | 4            | 4            | 10           | 10          | 6            |
| Teilnahme an mehr-<br>tägigen Fach-<br>kursen | 50               | 26           | 27           | 36           | 40          | 37           |
| Teilnahme an<br>mehrwöchigen<br>Fachkursen    | 32               | 45           | 46           | 40           | 37          | 40           |
| Teilnahme an<br>mehrmonatigen<br>Fachkursen   | 10               | 25           | 23           | 12           | 13          | 17           |
| insgesamt                                     | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 9: Teilnahme an ausländischen Fachkursen nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Teilnahme an ausländischen Fachkursen | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                       | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
| keine Teilnahme                       | 65               | 62           | 72           | 70           | 45          | 43           |
| Teilnahme                             | 35               | 38           | 28           | 30           | 55          | 57           |
| insgesamt                             | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 10: Inländische Berufstätigkeit nach Funktionsbereichen  
(in v.H.)

| Inländische<br>Berufstätigkeit       | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|--------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                      | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                                      | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| keine inländische<br>Berufstätigkeit | 2                | 2            | 2            | 2            | 3           | 1            |
| nur in der<br>gleichen Branche       | 33               | 33           | 24           | 23           | 30          | 41           |
| auch in anderen<br>Branchen          | 65               | 65           | 74           | 75           | 67          | 58           |
| insgesamt                            | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 11: Ausländische Berufstätigkeit nach Funktionsbereichen  
(in v.H.)

| Ausländische<br>Berufstätigkeit       | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                       | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                                       | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| keine ausländische<br>Berufstätigkeit | 58               | 76           | 83           | 73           | 52          | 37           |
| ausländische<br>Berufstätigkeit       | 42               | 24           | 17           | 27           | 48          | 63           |
| insgesamt                             | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 12: Art der bevorzugten allgemeinbildenden Schulen nach Positionshöhen (in v.H.)

| Allgemeinbildende Schule | Positionshöhe         |                     |
|--------------------------|-----------------------|---------------------|
|                          | mittlere<br>(N = 352) | höhere<br>(N = 343) |
|                          | %                     | %                   |
| Volksschule              | 2                     | -                   |
| Mittlere Reife           | 24                    | 18                  |
| Abitur                   | 74                    | 82                  |
| insgesamt                | 100                   | 100                 |

Tab. 13: Art der bevorzugten praktischen Tätigkeiten vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach Positionshöhen (in v.H.)

| Praktische Tätigkeit       | Positionshöhe         |                     |
|----------------------------|-----------------------|---------------------|
|                            | mittlere<br>(N = 352) | höhere<br>(N = 343) |
|                            | %                     | %                   |
| keine praktische Tätigkeit | 5                     | 6                   |
| Praktikum                  | 32                    | 38                  |
| Lehre                      | 35                    | 34                  |
| Lehre und Berufstätigkeit  | 28                    | 22                  |
| insgesamt                  | 100                   | 100                 |

Tab. 14: Art der bevorzugten berufsbildenden Schulen nach Positionshöhen (in v.H.)

| Berufsbildende Schule       | Positionshöhe         |                     |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------|
|                             | mittlere<br>(N = 352) | höhere<br>(N = 343) |
|                             | %                     | %                   |
| keine berufsbildende Schule | 10                    | 6                   |
| Fachschule                  | 24                    | 18                  |
| Höhere Fachschule           | 23                    | 23                  |
| Hochschule                  | 43                    | 53                  |
| insgesamt                   | 100                   | 100                 |

Tab. 15: Art der bevorzugten inländischen Fachkurse nach Positionshöhen (in v.H.)

| Teilnahme an inländischen Fachkursen  | Positionshöhe         |                     |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|
|                                       | mittlere<br>(N = 352) | höhere<br>(N = 343) |
|                                       | %                     | %                   |
| keine Teilnahme                       | 7                     | 8                   |
| Teilnahme an mehrtägigen Fachkursen   | 33                    | 38                  |
| Teilnahme an mehrwöchigen Fachkursen  | 42                    | 39                  |
| Teilnahme an mehrmonatigen Fachkursen | 18                    | 15                  |
| insgesamt                             | 100                   | 100                 |

Tab. 16: Teilnahme an ausländischen Fachkursen  
nach Positionshöhen (in v.H.)

| Teilnahme an<br>ausländischen Fachkursen | Positionshöhe         |                     |
|------------------------------------------|-----------------------|---------------------|
|                                          | mittlere<br>(n = 352) | höhere<br>(N = 343) |
|                                          | %                     | %                   |
| keine Teilnahme                          | 66                    | 57                  |
| Teilnahme                                | 34                    | 43                  |
| insgesamt                                | 100                   | 100                 |

Tab. 17: Inländische Berufstätigkeit nach  
Positionshöhen (in v.H.)

| Inländische Berufstätig-<br>keit     | Positionshöhe         |                     |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|
|                                      | mittlere<br>(N = 352) | höhere<br>(N = 343) |
|                                      | %                     | %                   |
| keine inländische<br>Berufstätigkeit | 2                     | 1                   |
| nur in der gleichen<br>Branche       | 31                    | 28                  |
| auch in anderen<br>Branchen          | 67                    | 71                  |
| insgesamt                            | 100                   | 100                 |

Tab. 18: Ausländische Berufstätigkeit nach  
Positionshöhen (in v.H.)

| Ausländische Berufstätig-<br>keit     | Positionshöhe         |                     |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|
|                                       | mittlere<br>(N = 352) | höhere<br>(N = 343) |
|                                       | %                     | %                   |
| keine ausländische<br>Berufstätigkeit | 68                    | 64                  |
| ausländische Berufs-<br>tätigkeit     | 32                    | 36                  |
| insgesamt                             | 100                   | 100                 |



Tab. 19: Art der bevorzugten allgemeinbildenden Schulen  
nach Wirtschaftszweigen (in v.H.)

| Allgemein-<br>bildende<br>Schule | Wirtschaftszweig       |                    |                                 |                          |
|----------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                                  | Industrie<br>(N = 362) | Handel<br>(N = 64) | Kredit-<br>institut<br>(N = 43) | Versicherung<br>(N = 30) |
|                                  | %                      | %                  | %                               | %                        |
| Volksschule                      | -                      | 3                  | 2                               | -                        |
| Mittlere Reife                   | 19                     | 33                 | 19                              | -                        |
| Abitur                           | 81                     | 64                 | 79                              | 100                      |
| insgesamt                        | 100                    | 100                | 100                             | 100                      |

Tab. 20: Art der bevorzugten praktischen Tätigkeiten  
vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule  
nach Wirtschaftszweigen (in v.H.)

| Praktische<br>Tätigkeit           | Wirtschaftszweig       |                    |                                 |                          |
|-----------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                                   | Industrie<br>(N = 362) | Handel<br>(N = 64) | Kredit-<br>institut<br>(N = 43) | Versicherung<br>(N = 30) |
|                                   | %                      | %                  | %                               | %                        |
| keine prakti-<br>sche Tätigkeit   | 7                      | 5                  | 3                               | 4                        |
| Praktikum                         | 39                     | 39                 | 7                               | 67                       |
| Lehre                             | 27                     | 36                 | 67                              | 18                       |
| Lehre und<br>Berufstätig-<br>keit | 27                     | 20                 | 23                              | 11                       |
| insgesamt                         | 100                    | 100                | 100                             | 100                      |

Tab. 21: Art der bevorzugten berufsbildenden Schulen  
nach Wirtschaftszweigen (in v.H.)

| Berufsbildende<br>Schule         | Wirtschaftszweig       |                    |                                 |                          |
|----------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                                  | Industrie<br>(N = 362) | Handel<br>(N = 64) | Kredit-<br>institut<br>(N = 43) | Versicherung<br>(N = 30) |
|                                  | %                      | %                  | %                               | %                        |
| keine berufs-<br>bildende Schule | 5                      | 14                 | 26                              | -                        |
| Fachschule                       | 18                     | 33                 | 28                              | 3                        |
| Höhere Fach-<br>schule           | 27                     | 23                 | 16                              | 3                        |
| Hochschule                       | 50                     | 30                 | 30                              | 94                       |
| insgesamt                        | 100                    | 100                | 100                             | 100                      |

Tab. 22: Art der bevorzugten inländischen Fachkurse nach  
Wirtschaftszweigen (in v.H.)

| Teilnahme an<br>inländischen<br>Fachkursen  | Wirtschaftszweig       |                    |                                 |                          |
|---------------------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                                             | Industrie<br>(N = 362) | Handel<br>(N = 64) | Kredit-<br>institut<br>(N = 43) | Versicherung<br>(N = 30) |
|                                             | %                      | %                  | %                               | %                        |
| keine<br>Teilnahme                          | 7                      | 3                  | 5                               | 4                        |
| Teilnahme an<br>mehrtägigen<br>Fachkursen   | 36                     | 25                 | 16                              | 28                       |
| Teilnahme an<br>mehrwöchigen<br>Fachkursen  | 42                     | 48                 | 35                              | 57                       |
| Teilnahme an<br>mehrmonatigen<br>Fachkursen | 15                     | 24                 | 44                              | 11                       |
| insgesamt                                   | 100                    | 100                | 100                             | 100                      |

Tab. 23: Teilnahme an ausländischen Fachkursen nach Wirtschaftszweigen (in v.H.)

| Teilnahme an ausländischen Fachkursen | Wirtschaftszweig       |                    |                                 |                          |
|---------------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                                       | Industrie<br>(N = 362) | Handel<br>(N = 64) | Kredit-<br>institut<br>(N = 43) | Versicherung<br>(N = 30) |
|                                       | %                      | %                  | %                               | %                        |
| keine Teilnahme                       | 60                     | 61                 | 65                              | 54                       |
| Teilnahme                             | 40                     | 39                 | 35                              | 46                       |
| insgesamt                             | 100                    | 100                | 100                             | 100                      |

Tab. 24: Inländische Berufstätigkeit nach Wirtschaftszweigen (in v.H.)

| Inländische Berufstätigkeit       | Wirtschaftszweig       |                    |                                 |                          |
|-----------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                                   | Industrie<br>(N = 362) | Handel<br>(N = 64) | Kredit-<br>institut<br>(N = 43) | Versicherung<br>(N = 30) |
|                                   | %                      | %                  | %                               | %                        |
| keine inländische Berufstätigkeit | 1                      | 2                  | 2                               | -                        |
| nur in der gleichen Branche       | 25                     | 34                 | 65                              | 30                       |
| auch in anderen Branchen          | 74                     | 64                 | 33                              | 70                       |
| insgesamt                         | 100                    | 100                | 100                             | 100                      |

Tab. 25: Ausländische Berufstätigkeit nach  
Wirtschaftszweigen (in v.H.)

| Ausländische<br>Berufs-<br>tätigkeit         | Wirtschaftszweig       |                    |                                 |                          |
|----------------------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                                              | Industrie<br>(N = 362) | Handel<br>(N = 64) | Kredit-<br>institut<br>(N = 43) | Versicherung<br>(N = 30) |
|                                              | %                      | %                  | %                               | %                        |
| keine aus-<br>ländische Be-<br>rufstätigkeit | 63                     | 72                 | 77                              | 63                       |
| ausländische<br>Berufs-<br>tätigkeit         | 37                     | 28                 | 23                              | 37                       |
| insgesamt                                    | 100                    | 100                | 100                             | 100                      |

Tab. 26: Art des bevorzugten Praktikums vor dem Besuch einer berufsbildenden Schule nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Art des Praktikums                                           | Funktionsbereich |             |             |              |             |             |
|--------------------------------------------------------------|------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
|                                                              | E<br>(N=31)      | O<br>(N=58) | P<br>(N=60) | R<br>(N=162) | U<br>(N=21) | V<br>(N=85) |
|                                                              | %                | %           | %           | %            | %           | %           |
| Industrie                                                    | 29               | 28          | 15          | 22           | 24          | 21          |
| Handel                                                       | 10               | -           | 5           | 2            | -           | 2           |
| Kreditinstitut                                               | -                | 5           | 5           | 7            | -           | 4           |
| Versicherung                                                 | -                | -           | -           | -            | -           | -           |
| gleiche Branche<br>wie das unter-<br>suchte Unter-<br>nehmen | 19               | 26          | 17          | 12           | 71          | 19          |
| gleicher<br>Funktionsbereich<br>wie die MP                   | 13               | 14          | 20          | 24           | -           | 32          |
| mehrere<br>Funktionsbereiche                                 | 16               | 17          | 15          | 11           | -           | 14          |
| sonstige<br>Angaben                                          | -                | 3           | 2           | 1            | -           | 1           |
| ohne Bedeutung                                               | 13               | 7           | 21          | 21           | 5           | 7           |
| insgesamt                                                    | 100              | 100         | 100         | 100          | 100         | 100         |

Tab. 27: Art der bevorzugten Fachschulen und Höheren Fachschulen nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Art der Fachschule und Höheren Fachschule         | Funktionsbereich |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                   | E<br>(N=45)      | O<br>(N=43) | P<br>(N=30) | R<br>(N=96) | U<br>(N=13) | V<br>(N=79) |
|                                                   | %                | %           | %           | %           | %           | %           |
| allgemeine kaufmännische Fachschule               | 56               | 30          | 37          | 30          | 46          | 29          |
| Höhere Wirtschaftsfachschule                      | 24               | 35          | 40          | 64          | 23          | 29          |
| branchenspezifische Fach- bzw. Höhere Fachschule  | 7                | 16          | 10          | 1           | 16          | 24          |
| funktionsspezifische Fach- bzw. Höhere Fachschule | 4                | 5           | 10          | 2           | -           | 8           |
| sonstige                                          | 9                | 14          | 3           | 3           | 15          | 10          |
| insgesamt                                         | 100              | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         |

Tab.28.b):<sup>1)</sup> Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für den Einkauf (N = 53, in v.H.)

|                                            | Pflichtfächer<br>% | Wahlfächer<br>% |
|--------------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Allgemeine BWL                             | 62                 | 15              |
| Waren- und Stoffkunde                      | 55                 | 26              |
| Rhetorik                                   | 40                 | 42              |
| Grundzüge des BGB und HGB                  | 32                 | 51              |
| Marktforschung                             | 26                 | 28              |
| BWL der Industrie                          | 25                 | 15              |
| BWL des Handels                            | 23                 | 25              |
| Schriftverkehr                             | 21                 | 53              |
| EDV                                        | 17                 | 43              |
| Deutsch                                    | 17                 | 40              |
| Betriebswirtschaftliche Organisationslehre | 17                 | 36              |
| Allgemeine VWL                             | 17                 | 26              |
| Unternehmensführung                        | 11                 | 30              |
| Allgemeine Volkswirtschafts-politik        | 9                  | 13              |
| Verwaltungstechnik                         | 8                  | 28              |
| Fremdsprachen                              | 6                  | 51              |
| Psychologie                                | 2                  | 25              |
| Arbeitswissenschaften                      | 2                  | 13              |
| Industrie- und Betriebs-soziologie         | 2                  | 26              |
| Finanzpolitik                              | 2                  | 9               |
| Arbeits- und Sozialrecht                   | 2                  | 28              |
| Steuerrecht                                | 2                  | 19              |
| Mathematische Statistik                    | -                  | 21              |
| BWL der Banken                             | -                  | 8               |
| BWL des Treuhandwesens                     | -                  | 2               |

1) Alle mit einem b) versehenen Tabellen enthalten Mehrfach-nennungen.

Tab. 29<sup>b)</sup>: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für die Organisation (N = 100, in v.H.)

|                                               | Pflichtfächer<br>% | Wahlfächer<br>% |
|-----------------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Allgemeine BWL                                | 60                 | 24              |
| EDV                                           | 60                 | 30              |
| Betriebswirtschaftliche<br>Organisationslehre | 56                 | 32              |
| BWL der Banken                                | 28                 | 20              |
| Allgemeine VWL                                | 26                 | 36              |
| BWL der Industrie                             | 26                 | 17              |
| Unternehmensführung                           | 23                 | 43              |
| Grundzüge des BGB und HGB                     | 21                 | 45              |
| Mathematische Statistik                       | 18                 | 40              |
| BWL des Treuhandwesens                        | 16                 | 23              |
| Rhetorik                                      | 14                 | 54              |
| Verwaltungstechnik                            | 14                 | 37              |
| BWL des Handels                               | 10                 | 22              |
| Finanzpolitik                                 | 9                  | 30              |
| Fremdsprachen                                 | 9                  | 39              |
| Arbeits- und Sozialrecht                      | 8                  | 33              |
| Industrie- und Betriebs-<br>soziologie        | 7                  | 40              |
| Allgemeine Volkswirt-<br>schaftspolitik       | 7                  | 18              |
| Marktforschung                                | 7                  | 26              |
| Psychologie                                   | 6                  | 35              |
| Arbeitswissenschaften                         | 3                  | 22              |
| Steuerrecht                                   | 3                  | 33              |
| Deutsch                                       | 3                  | 33              |
| Schriftverkehr                                | 3                  | 34              |
| Waren- und Stoffkunde                         | 1                  | 6               |



Tab. 30<sup>b)</sup> Art der bevorzugten Pflichtfächer und  
Wahlfächer für das Personalwesen  
(N = 99, in v.H.)

|                                               | Pflichtfächer<br>% | Wahlfächer<br>% |
|-----------------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Arbeits- und Sozialrecht                      | 90                 | 8               |
| Allgemeine BWL                                | 38                 | 40              |
| Psychologie                                   | 38                 | 38              |
| Arbeitswissenschaften                         | 33                 | 37              |
| Grundzüge des BGB und HGB                     | 32                 | 39              |
| Industrie- und Betriebs-<br>soziologie        | 28                 | 46              |
| Unternehmensführung                           | 23                 | 50              |
| Allgemeine VWL                                | 22                 | 34              |
| Rhetorik                                      | 18                 | 57              |
| Betriebswirtschaftliche<br>Organisationslehre | 18                 | 42              |
| BWL der Industrie                             | 14                 | 26              |
| EDV                                           | 13                 | 19              |
| Verwaltungstechnik                            | 11                 | 39              |
| Steuerrecht                                   | 11                 | 33              |
| Deutsch                                       | 6                  | 47              |
| Schriftverkehr                                | 4                  | 50              |
| Allgemeine Volkswirt-<br>schaftspolitik       | 4                  | 31              |
| Finanzpolitik                                 | 4                  | 20              |
| BWL der Banken                                | 3                  | 12              |
| BWL des Handels                               | 1                  | 18              |
| BWL des Treuhandwesens                        | -                  | 6               |
| Waren- und Stoffkunde                         | -                  | 5               |
| Marktforschung                                | -                  | 7               |
| Mathematische Statistik                       | -                  | 20              |
| Fremdsprachen                                 | -                  | 39              |

Tab. 31<sup>b)</sup>: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für das Rechnungswesen (N = 226, in v.H.)

|                                            | Pflichtfächer<br>% | Wahlfächer<br>% |
|--------------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Allgemeine BWL                             | 58                 | 27              |
| Steuerrecht                                | 42                 | 45              |
| Grundzüge des BGB und HGB                  | 40                 | 43              |
| BWL der Industrie                          | 39                 | 30              |
| EDV                                        | 35                 | 53              |
| Allgemeine VWL                             | 31                 | 39              |
| Finanzpolitik                              | 30                 | 40              |
| Betriebswirtschaftliche Organisationslehre | 23                 | 46              |
| BWL des Treuhandwesens                     | 22                 | 34              |
| Unternehmensführung                        | 19                 | 49              |
| BWL der Banken                             | 16                 | 35              |
| BWL des Handels                            | 9                  | 22              |
| Rhetorik                                   | 8                  | 53              |
| Arbeits- und Sozialrecht                   | 7                  | 40              |
| Psychologie                                | 6                  | 39              |
| Industrie- und Betriebssoziologie          | 6                  | 44              |
| Allgemeine Volkswirtschaftspolitik         | 6                  | 36              |
| Mathematische Statistik                    | 6                  | 47              |
| Verwaltungstechnik                         | 5                  | 42              |
| Fremdsprachen                              | 5                  | 40              |
| Marktforschung                             | 3                  | 19              |
| Deutsch                                    | 2                  | 47              |
| Schriftverkehr                             | 2                  | 44              |
| Arbeitswissenschaften                      | 2                  | 35              |
| Waren- und Stoffkunde                      | 1                  | 14              |

Tab. 32<sup>b)</sup>: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für die Unternehmensführung (N = 40, in v.H.)

|                                               | Pflichtfächer<br>% | Wahlfächer<br>% |
|-----------------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Allgemeine BWL                                | 73                 | 23              |
| Unternehmensführung                           | 45                 | 38              |
| Allgemeine VWL                                | 40                 | 18              |
| Allgemeine Volkswirtschafts-<br>politik       | 23                 | 23              |
| Finanzpolitik                                 | 20                 | 30              |
| EDV                                           | 18                 | 43              |
| Grundzüge des BGB und HGB                     | 18                 | 38              |
| Betriebswirtschaftliche<br>Organisationslehre | 15                 | 28              |
| Rhetorik                                      | 15                 | 43              |
| Arbeits- und Sozialrecht                      | 15                 | 45              |
| Steuerrecht                                   | 15                 | 45              |
| BWL der Banken                                | 13                 | 15              |
| Marktforschung                                | 13                 | 40              |
| BWL der Industrie                             | 10                 | 28              |
| BWL des Treuhandwesens                        | 10                 | 13              |
| Industrie- und Betriebs-<br>soziologie        | 10                 | 30              |
| Verwaltungstechnik                            | 8                  | 23              |
| BWL des Handels                               | 8                  | 20              |
| Deutsch                                       | 8                  | 55              |
| Waren- und Stoffkunde                         | 5                  | 23              |
| Fremdsprachen                                 | 5                  | 48              |
| Psychologie                                   | 3                  | 38              |
| Arbeitswissenschaften                         | 3                  | 43              |
| Schriftverkehr                                | 3                  | 53              |
| Mathematische Statistik                       | -                  | 33              |

Tab. 33<sup>b)</sup>: Art der bevorzugten Pflichtfächer und Wahlfächer für den Verkauf (N = 124, in v.H.)

|                                               | Pflichtfächer<br>% | Wahlfächer<br>% |
|-----------------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Marktforschung                                | 59                 | 35              |
| Allgemeine BWL                                | 48                 | 27              |
| Rhetorik                                      | 48                 | 37              |
| Allgemeine VWL                                | 33                 | 22              |
| Fremdsprachen                                 | 32                 | 46              |
| Grundzüge des BGB und HGB                     | 30                 | 52              |
| Unternehmensführung                           | 23                 | 36              |
| Psychologie                                   | 21                 | 43              |
| BWL des Handels                               | 18                 | 35              |
| Betriebswirtschaftliche<br>Organisationslehre | 18                 | 44              |
| Allgemeine Volkswirtschafts-<br>politik       | 16                 | 27              |
| Waren- und Stoffkunde                         | 15                 | 24              |
| Schriftverkehr                                | 15                 | 51              |
| BWL der Banken                                | 10                 | 17              |
| Deutsch                                       | 10                 | 44              |
| EDV                                           | 9                  | 49              |
| BWL der Industrie                             | 7                  | 29              |
| Finanzpolitik                                 | 7                  | 25              |
| Verwaltungstechnik                            | 6                  | 23              |
| Mathematische Statistik                       | 5                  | 28              |
| Industrie- und Betriebs-<br>soziologie        | 2                  | 32              |
| Steuerrecht                                   | 2                  | 18              |
| Arbeits- und Sozialrecht                      | 1                  | 20              |
| BWL des Treuhandwesens                        | -                  | 4               |
| Arbeitswissenschaften                         | -                  | 11              |

Tab. 34: Dauer der bevorzugten Ausbildung an berufsbildenden Schulen nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Dauer der Ausbildung | Funktionsbereich |             |             |              |             |              |
|----------------------|------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                      | E<br>(N=52)      | O<br>(N=98) | P<br>(N=99) | R<br>(N=224) | U<br>(N=38) | V<br>(N=123) |
|                      | %                | %           | %           | %            | %           | %            |
| bis zu 1 Jahr        | 15               | 8           | 4           | 2            | 5           | 15           |
| bis zu 2 Jahren      | 27               | 13          | 8           | 12           | 13          | 22           |
| bis zu 3 Jahren      | 27               | 24          | 28          | 32           | 16          | 27           |
| bis zu 4 Jahren      | 17               | 33          | 33          | 36           | 34          | 26           |
| über 4 Jahre         | 4                | 18          | 21          | 12           | 19          | 9            |
| keine Angabe         | 10               | 4           | 6           | 6            | 13          | 1            |
| insgesamt            | 100              | 100         | 100         | 100          | 100         | 100          |

Tab. 35: Dauer der bevorzugten Ausbildung an berufsbildenden Schulen nach Positionshöhen (in v.H.)

| Dauer der Ausbildung | Positionshöhe         |                     |
|----------------------|-----------------------|---------------------|
|                      | mittlere<br>(N = 313) | höhere<br>(N = 322) |
|                      | %                     | %                   |
| bis zu 1 Jahr        | 11                    | 3                   |
| bis zu 2 Jahren      | 14                    | 15                  |
| bis zu 3 Jahren      | 28                    | 27                  |
| bis zu 4 Jahren      | 28                    | 36                  |
| über 4 Jahre         | 12                    | 15                  |
| keine Angabe         | 7                     | 4                   |
| insgesamt            | 100                   | 100                 |

Tab. 36<sup>b)</sup>: Art der bevorzugten Branchen bzw. Wirtschaftszweige für die inländische Berufstätigkeit nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Art der Branche bzw. des Wirtschaftszweiges     | Funktionsbereich |             |             |              |             |             |
|-------------------------------------------------|------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
|                                                 | E<br>(N=39)      | O<br>(N=72) | P<br>(N=33) | R<br>(N=176) | U<br>(N=26) | V<br>(N=32) |
|                                                 | %                | %           | %           | %            | %           | %           |
| Industrie                                       | 30               | 51          | 47          | 51           | 35          | 54          |
| Handel                                          | 8                | 18          | 12          | 7            | 19          | 11          |
| Kreditinstitut                                  | 3                | 17          | 6           | 18           | 4           | 7           |
| Versicherung                                    | -                | 3           | 2           | 2            | -           | 1           |
| gleiche Branche wie das untersuchte Unternehmen | 28               | 22          | 19          | 25           | 19          | 40          |
| sonstige Angaben                                | -                | 6           | 16          | 6            | 4           | 9           |
| ohne Bedeutung                                  | 13               | 22          | 40          | 31           | 42          | 22          |

Tab. 37: Art der bevorzugten Funktionsbereiche für die inländische Berufstätigkeit nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Art des Funktionsbereiches  | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|-----------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                             | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                             | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| keine Angabe                | 4                | 4            | 2            | 1            | 8           | 2            |
| immer im gleichen F-Bereich | 18               | 9            | 19           | 20           | 5           | 23           |
| auch in anderen F-Bereichen | 78               | 87           | 79           | 79           | 87          | 75           |
| insgesamt                   | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 38: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Funktionsbereich der Modellposition nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Dauer der inländischen Berufstätigkeit im F-Bereich von MP | Funktionsbereich |              |             |              |             |              |
|------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                            | E<br>(N=47)      | O<br>(N=106) | P<br>(N=88) | R<br>(N=182) | U<br>(N=34) | V<br>(N=101) |
|                                                            | %                | %            | %           | %            | %           | %            |
| nicht im F-Bereich von MP                                  | 17               | 21           | 18          | 8            | 70          | 4            |
| bis zu 1/4 der gesamten inländischen Berufstätigkeit       | 6                | 18           | 6           | 5            | 9           | 8            |
| bis zu 1/2 der gesamten inländischen Berufstätigkeit       | 34               | 35           | 33          | 33           | 15          | 18           |
| bis zu 3/4 der gesamten inländischen Berufstätigkeit       | 30               | 15           | 22          | 29           | 3           | 38           |
| bis zur gesamten inländischen Berufstätigkeit              | 11               | 5            | 15          | 21           | -           | 26           |
| keine Angabe                                               | 2                | 6            | 6           | 4            | 3           | 6            |
| insgesamt                                                  | 100              | 100          | 100         | 100          | 100         | 100          |

Tab. 39: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Einkauf nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Einkauf             | Funktionsbereich |              |             |              |             |              |
|---------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                               | E<br>(N=47)      | O<br>(N=106) | P<br>(N=88) | R<br>(N=182) | U<br>(N=34) | V<br>(N=101) |
|                                                               | %                | %            | %           | %            | %           | %            |
| bis zu 1/4<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | -                | 10           | 15          | 32           | 21          | 25           |
| bis zu 1/2<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | -                | 2            | 2           | 8            | 15          | 5            |
| bis zu 3/4<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | -                | -            | -           | -            | -           | -            |
| bis zur gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit           | -                | -            | -           | -            | -           | -            |
| keine Angabe                                                  | -                | -            | -           | 1            | -           | 2            |

Tab. 40: Dauer der inländischen Berufstätigkeit in der Organisation nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Dauer der inländischen Berufstätigkeit in der Organisation    | Funktionsbereich |              |             |              |             |              |
|---------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                               | E<br>(N=47)      | O<br>(N=106) | P<br>(N=98) | R<br>(N=182) | U<br>(N=34) | V<br>(N=101) |
|                                                               | %                | %            | %           | %            | %           | %            |
| bis zu 1/4<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | 13               | -            | 22          | 26           | 9           | 13           |
| bis zu 1/2<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | 2                | -            | 7           | 10           | 9           | -            |
| bis zu 3/4<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | -                | -            | 1           | 3            | -           | -            |
| bis zur gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit           | -                | -            | 1           | -            | -           | -            |
| keine Angabe                                                  | -                | -            | 1           | 1            | -           | 1            |



Tab. 41: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Personalwesen nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Personalwesen | Funktionsbereich |              |             |              |             |              |
|---------------------------------------------------------|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                         | E<br>(N=47)      | O<br>(N=106) | P<br>(N=88) | R<br>(N=182) | U<br>(N=34) | V<br>(N=101) |
| bis zu 1/4 der gesamten inländischen Berufstätigkeit    | %                | %            | %           | %            | %           | %            |
|                                                         | -                | 6            | -           | 17           | 18          | 1            |
| bis zu 1/2 der gesamten inländischen Berufstätigkeit    | -                | 5            | -           | 1            | 6           | -            |
| bis zu 3/4 der gesamten inländischen Berufstätigkeit    | -                | -            | -           | -            | -           | -            |
| bis zur gesamten inländischen Berufstätigkeit           | -                | -            | -           | -            | -           | -            |
| keine Angabe                                            | -                | -            | -           | 1            | -           | -            |

Tab. 42: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Rechnungswesen nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Rechnungswesen | Funktionsbereich |              |             |              |             |              |
|----------------------------------------------------------|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                          | E<br>(N=47)      | O<br>(N=106) | P<br>(N=88) | R<br>(N=182) | U<br>(N=34) | V<br>(N=101) |
| bis zu 1/4 der gesamten inländischen Berufstätigkeit     | %                | %            | %           | %            | %           | %            |
|                                                          | 40               | 22           | 28          | -            | 15          | 49           |
| bis zu 1/2 der gesamten inländischen Berufstätigkeit     | 9                | 20           | 7           | -            | 21          | 6            |
| bis zu 3/4 der gesamten inländischen Berufstätigkeit     | -                | 11           | -           | -            | 6           | -            |
| bis zur gesamten inländischen Berufstätigkeit            | 2                | -            | -           | -            | -           | -            |
| keine Angabe                                             | 2                | -            | 2           | -            | -           | 2            |

Tab. 43: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Verkauf  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Verkauf             | Funktionsbereich |              |             |              |             |              |
|---------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                               | E<br>(N=47)      | O<br>(N=106) | P<br>(N=88) | R<br>(N=182) | U<br>(N=34) | V<br>(N=101) |
|                                                               | %                | %            | %           | %            | %           | %            |
| bis zu 1/4<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | 26               | 24           | 26          | 42           | 24          | -            |
| bis zu 1/2<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | 21               | 6            | 9           | 11           | 24          | -            |
| bis zu 3/4<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | -                | 5            | 2           | 1            | -           | -            |
| bis zur gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit           | -                | -            | -           | 2            | -           | -            |
| keine Angabe                                                  | -                | -            | 2           | 1            | 3           | -            |

Tab. 44: Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Betrieb  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Dauer der inländischen Berufstätigkeit im Betrieb             | Funktionsbereich |              |             |              |             |              |
|---------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                               | E<br>(N=47)      | O<br>(N=106) | P<br>(N=88) | R<br>(N=182) | U<br>(N=34) | V<br>(N=101) |
|                                                               | %                | %            | %           | %            | %           | %            |
| bis zu 1/4<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | 30               | 16           | 19          | 21           | -           | 28           |
| bis zu 1/2<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | 6                | 7            | 8           | 2            | -           | 9            |
| bis zu 3/4<br>der gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | -                | 2            | -           | 1            | -           | 1            |
| bis zur gesamten<br>inländischen<br>Berufstätigkeit           | 4                | -            | -           | -            | -           | 3            |
| keine Angabe                                                  | 4                | -            | 2           | 1            | -           | -            |

Tab. 45: Gesamtdauer der inländischen Berufstätigkeit  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Gesamtdauer der<br>inländischen<br>Berufstätigkeit | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|----------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                    | E<br>(N=60)      | O<br>(N=112) | P<br>(N=112) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=133) |
|                                                    | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| bis zu 2 Jahren                                    | 30               | 20           | 15           | 13           | 17          | 31           |
| bis zu 4 Jahren                                    | 18               | 25           | 21           | 22           | 25          | 22           |
| bis zu 6 Jahren                                    | 22               | 37           | 29           | 40           | 20          | 26           |
| bis zu 8 Jahren                                    | 10               | 13           | 6            | 11           | 12          | 4            |
| bis zu 10 Jahren                                   | 13               | 3            | 21           | 11           | 13          | 10           |
| über 10 Jahre                                      | 4                | 1            | 7            | 2            | 5           | 5            |
| keine Angabe                                       | 3                | 1            | 1            | 1            | 8           | 2            |
| insgesamt                                          | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 46: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Kommunikation" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=59)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=229) | U<br>(N=39) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 10               | 22           | 12           | 9            | 10          | 14           |
| sehr wichtig           | 20               | 21           | 26           | 18           | 21          | 24           |
| wichtig                | 49               | 39           | 47           | 52           | 44          | 45           |
| weniger<br>wichtig     | 17               | 15           | 13           | 18           | 15          | 13           |
| unwichtig              | 4                | 3            | 2            | 3            | 10          | 4            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 47: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Technik" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=59)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=112) | R<br>(N=227) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 19               | 8            | 2            | 2            | 13          | 4            |
| sehr wichtig           | 32               | 14           | 2            | 5            | 22          | 17           |
| wichtig                | 34               | 25           | 20           | 31           | 30          | 34           |
| weniger<br>wichtig     | 13               | 26           | 41           | 45           | 18          | 32           |
| unwichtig              | 2                | 27           | 35           | 17           | 17          | 13           |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 48: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Planung" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=226) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 3                | 33           | 4            | 21           | 20          | 14           |
| sehr wichtig           | 27               | 31           | 17           | 26           | 20          | 28           |
| wichtig                | 45               | 26           | 34           | 34           | 32          | 35           |
| weniger<br>wichtig     | 23               | 6            | 30           | 13           | 18          | 19           |
| unwichtig              | 2                | 4            | 15           | 6            | 10          | 4            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 49: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Elektronische Datenverarbeitung" nach Funktions-  
bereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 2                | 44           | 6            | 19           | 8           | 2            |
| sehr wichtig           | 11               | 21           | 18           | 30           | 22          | 15           |
| wichtig                | 40               | 23           | 36           | 40           | 42          | 38           |
| weniger<br>wichtig     | 35               | 9            | 30           | 10           | 25          | 34           |
| unwichtig              | 12               | 3            | 10           | 1            | 3           | 11           |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 50: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Operations Research" nach Funktionsbereichen  
(in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=133) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | -                | 9            | -            | 3            | 5           | 1            |
| sehr wichtig           | 7                | 24           | 5            | 20           | 15          | 14           |
| wichtig                | 23               | 40           | 39           | 38           | 37          | 33           |
| weniger<br>wichtig     | 58               | 21           | 31           | 32           | 38          | 38           |
| unwichtig              | 12               | 6            | 25           | 7            | 5           | 14           |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 51: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Führung" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=112) | P<br>(N=113) | R<br>(N=225) | U<br>(N=40) | V<br>(N=132) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 37               | 36           | 74           | 42           | 52          | 47           |
| sehr wichtig           | 48               | 42           | 24           | 39           | 35          | 38           |
| wichtig                | 13               | 19           | -            | 18           | 10          | 14           |
| weniger<br>wichtig     | 2                | 3            | -            | 1            | 3           | 1            |
| unwichtig              | -                | -            | 2            | -            | -           | -            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 52: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Organisation" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=114) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 14               | 45           | 14           | 19           | 18          | 15           |
| sehr wichtig           | 28               | 32           | 46           | 37           | 37          | 34           |
| wichtig                | 40               | 18           | 28           | 34           | 35          | 37           |
| weniger<br>wichtig     | 18               | 4            | 12           | 10           | 5           | 13           |
| unwichtig              | -                | 1            | -            | -            | 5           | 1            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 53: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Entscheidung" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=59)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 18               | 43           | 30           | 37           | 42          | 43           |
| sehr wichtig           | 46               | 38           | 40           | 40           | 37          | 39           |
| wichtig                | 34               | 17           | 24           | 19           | 15          | 16           |
| weniger<br>wichtig     | 2                | 1            | 5            | 4            | 3           | 2            |
| unwichtig              | -                | 1            | 1            | -            | 3           | -            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 54: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Kontrolle" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=229) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 5                | 9            | 9            | 10           | 10          | 10           |
| sehr wichtig           | 25               | 25           | 23           | 23           | 32          | 20           |
| wichtig                | 33               | 44           | 40           | 43           | 40          | 45           |
| weniger<br>wichtig     | 33               | 17           | 19           | 20           | 10          | 20           |
| unwichtig              | 4                | 5            | 4            | 4            | 8           | 5            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 55: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Verwaltungstechnik" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=231) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 15               | 16           | 10           | 10           | 3           | 5            |
| sehr wichtig           | 28               | 11           | 17           | 20           | 5           | 12           |
| wichtig                | 37               | 32           | 40           | 44           | 37          | 37           |
| weniger<br>wichtig     | 18               | 30           | 18           | 22           | 38          | 37           |
| unwichtig              | 2                | 11           | 6            | 4            | 12          | 9            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |



Tab. 56: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Unfallverhütung" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=112) | R<br>(N=229) | U<br>(N=40) | V<br>(N=133) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 3                | 6            | 9            | 1            | 5           | 1            |
| sehr wichtig           | 7                | 4            | 23           | 1            | 3           | 1            |
| wichtig                | 18               | 18           | 35           | 15           | 37          | 7            |
| weniger<br>wichtig     | 40               | 28           | 24           | 41           | 27          | 38           |
| unwichtig              | 32               | 44           | 9            | 42           | 28          | 53           |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 57: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Betriebliches Vorschlagswesen" nach Funktions-  
bereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=58)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 3                | 2            | 4            | 2            | 3           | 1            |
| sehr wichtig           | 16               | 27           | 27           | 12           | 12          | 11           |
| wichtig                | 52               | 35           | 43           | 35           | 47          | 37           |
| weniger<br>wichtig     | 24               | 24           | 23           | 35           | 35          | 35           |
| unwichtig              | 5                | 12           | 3            | 16           | 3           | 16           |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 58: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Einarbeitung von Personal" nach Funktions-  
bereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 15               | 12           | 23           | 4            | 10          | 10           |
| sehr wichtig           | 43               | 26           | 31           | 27           | 32          | 31           |
| wichtig                | 32               | 32           | 28           | 47           | 35          | 39           |
| weniger<br>wichtig     | 7                | 19           | 16           | 15           | 20          | 13           |
| unwichtig              | 3                | 11           | 2            | 7            | 3           | 7            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 59: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Einstellung und Entlassung von Personal" nach  
Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=59)      | O<br>(N=112) | P<br>(N=114) | R<br>(N=229) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 10               | 4            | 67           | 7            | 20          | 6            |
| sehr wichtig           | 19               | 20           | 26           | 24           | 13          | 25           |
| wichtig                | 41               | 23           | 5            | 30           | 37          | 35           |
| weniger<br>wichtig     | 20               | 25           | 2            | 24           | 25          | 27           |
| unwichtig              | 10               | 28           | -            | 15           | 5           | 7            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 60: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Aus- und Weiterbildung" nach Funktionsbereichen  
(in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 12               | 4            | 31           | 5            | 10          | 5            |
| sehr wichtig           | 33               | 30           | 44           | 24           | 35          | 37           |
| wichtig                | 35               | 38           | 23           | 45           | 45          | 43           |
| weniger<br>wichtig     | 17               | 20           | 2            | 17           | 10          | 10           |
| unwichtig              | 3                | 8            | -            | 0            | -           | 5            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 61: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Personalwerbung und Personalbeschaffung" nach  
Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=110) | P<br>(N=114) | R<br>(N=220) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | -                | 3            | 03           | 3            | 15          | 2            |
| sehr wichtig           | 12               | 10           | 32           | 9            | 10          | 17           |
| wichtig                | 30               | 17           | 4            | 23           | 37          | 31           |
| weniger<br>wichtig     | 35               | 20           | 1            | 38           | 20          | 30           |
| unwichtig              | 23               | 42           | -            | 27           | 10          | 20           |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 62: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Tarifwesen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=114) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
| unbedingt<br>notwendig | -                | 6            | 61           | 8            | 10          | 1            |
| sehr wichtig           | 8                | 10           | 33           | 16           | 25          | 7            |
| wichtig                | 33               | 25           | 6            | 32           | 42          | 24           |
| weniger<br>wichtig     | 32               | 33           | -            | 27           | 15          | 41           |
| unwichtig              | 27               | 26           | -            | 17           | 5           | 27           |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 63: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Beurteilungswesen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=229) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
| unbedingt<br>notwendig | 7                | 10           | 42           | 12           | 17          | 12           |
| sehr wichtig           | 33               | 24           | 40           | 26           | 50          | 23           |
| wichtig                | 47               | 42           | 16           | 44           | 30          | 46           |
| weniger<br>wichtig     | 13               | 14           | 2            | 12           | 3           | 8            |
| unwichtig              | -                | 10           | -            | 6            | -           | 6            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 64: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmungsorgane"  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=133) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | -                | 3            | 34           | 6            | 10          | 1            |
| sehr wichtig           | 7                | 5            | 37           | 11           | 18          | 3            |
| wichtig                | 22               | 27           | 24           | 32           | 40          | 22           |
| weniger<br>wichtig     | 45               | 38           | 3            | 30           | 27          | 43           |
| unwichtig              | 26               | 27           | 2            | 21           | 5           | 31           |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 65: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Verbände, Kammern, Behörden, usw." nach Funktions-  
bereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=229) | U<br>(N=39) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 5                | 2            | 15           | 5            | 5           | 1            |
| sehr wichtig           | 8                | 5            | 27           | 13           | 13          | 12           |
| wichtig                | 38               | 31           | 50           | 37           | 41          | 40           |
| weniger<br>wichtig     | 32               | 38           | 8            | 33           | 41          | 37           |
| unwichtig              | 17               | 24           | -            | 12           | -           | 10           |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 66: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Verschiedene Wirtschaftsbereiche und Branchen"  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=57)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=228) | U<br>(N=39) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 7                | 4            | 1            | 1            | 8           | 2            |
| sehr wichtig           | 16               | 13           | 18           | 12           | 13          | 19           |
| wichtig                | 53               | 39           | 35           | 38           | 43          | 50           |
| weniger<br>wichtig     | 19               | 33           | 41           | 38           | 33          | 26           |
| unwichtig              | 5                | 11           | 5            | 11           | 3           | 3            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 67: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit" nach  
Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=111) | P<br>(N=114) | R<br>(N=229) | U<br>(N=39) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 2                | 2            | 10           | 1            | -           | 15           |
| sehr wichtig           | 12               | 7            | 24           | 7            | 23          | 36           |
| wichtig                | 28               | 21           | 40           | 19           | 39          | 37           |
| weniger<br>wichtig     | 48               | 42           | 22           | 50           | 38          | 10           |
| unwichtig              | 10               | 28           | 4            | 23           | -           | 2            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 68: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Marktbeobachtung, Verbraucher- und Konkurrenten-  
verhalten" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=114) | R<br>(N=229) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 45               | 10           | 3            | 8            | 35          | 59           |
| sehr wichtig           | 30               | 21           | 16           | 14           | 35          | 36           |
| wichtig                | 15               | 20           | 17           | 23           | 25          | 4            |
| weniger<br>wichtig     | 7                | 26           | 33           | 27           | 5           | 1            |
| unwichtig              | 3                | 23           | 31           | 28           | -           | -            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 69: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Europa und Gemeinsamer Markt" nach Funktions-  
bereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=112) | R<br>(N=229) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 12               | 1            | -            | 3            | 10          | 18           |
| sehr wichtig           | 28               | 13           | 7            | 12           | 20          | 39           |
| wichtig                | 48               | 29           | 29           | 33           | 32          | 31           |
| weniger<br>wichtig     | 12               | 30           | 38           | 33           | 35          | 11           |
| unwichtig              | -                | 27           | 26           | 19           | 3           | 1            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 70: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Wirtschaftliche Verflechtungen der Unternehmen"  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=59)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=229) | U<br>(N=40) | V<br>(N=133) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 3                | 4            | 1            | 5            | 10          | 7            |
| sehr wichtig           | 19               | 15           | 10           | 21           | 23          | 29           |
| wichtig                | 37               | 29           | 31           | 44           | 37          | 38           |
| weniger<br>wichtig     | 32               | 33           | 37           | 23           | 27          | 17           |
| unwichtig              | 9                | 19           | 21           | 7            | 3           | 9            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 71: Bedeutung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet  
"Konjunkturentwicklung in der BRD" nach Funktions-  
bereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=231) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 15               | 11           | 9            | 11           | 23          | 19           |
| sehr wichtig           | 40               | 17           | 25           | 28           | 25          | 41           |
| wichtig                | 30               | 32           | 35           | 39           | 42          | 32           |
| weniger<br>wichtig     | 13               | 23           | 24           | 15           | 10          | 6            |
| unwichtig              | 2                | 17           | 7            | 7            | -           | 2            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |



Tab. 72: Anteil der administrativen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Anteil der administrativen Fähigkeiten | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|----------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                        | E<br>(N=59)      | O<br>(N=112) | P<br>(N=113) | R<br>(N=223) | U<br>(N=38) | V<br>(N=129) |
| %                                      | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0 - 9                                  | -                | -            | 4            | -            | -           | 2            |
| 10 - 19                                | 23               | 14           | 37           | 13           | 24          | 26           |
| 20 - 29                                | 34               | 38           | 34           | 44           | 50          | 36           |
| 30 - 39                                | 29               | 22           | 20           | 22           | 18          | 26           |
| 40 - 49                                | 7                | 13           | 4            | 14           | 3           | 5            |
| 50 - 59                                | 7                | 9            | 1            | 6            | 5           | 3            |
| 60 - 69                                | -                | 3            | -            | 1            | -           | -            |
| 70 - 79                                | -                | 1            | -            | -            | -           | 2            |
| insgesamt                              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 73: Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Anteil der konzeptuellen Fähigkeiten | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|--------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                      | E<br>(N=59)      | O<br>(N=112) | P<br>(N=113) | R<br>(N=223) | U<br>(N=38) | V<br>(N=129) |
| %                                    | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0 - 9                                | 5                | 4            | 5            | 2            | -           | 2            |
| 10 - 19                              | 32               | 19           | 35           | 17           | 5           | 13           |
| 20 - 29                              | 25               | 19           | 34           | 39           | 39          | 35           |
| 30 - 39                              | 27               | 29           | 16           | 24           | 24          | 29           |
| 40 - 49                              | 7                | 13           | 4            | 13           | 29          | 13           |
| 50 - 59                              | 2                | 12           | 5            | 5            | -           | 5            |
| 60 - 69                              | 2                | 3            | 1            | -            | 3           | 3            |
| 70 - 79                              | -                | 1            | -            | -            | -           | -            |
| insgesamt                            | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 74: Anteil der fachbezogenen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Anteil der fachbezogenen Fähigkeiten | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|--------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                      | E<br>(N=59)      | O<br>(N=112) | P<br>(N=113) | R<br>(N=223) | U<br>(N=38) | V<br>(N=129) |
| %                                    | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0 - 9                                | -                | 2            | 1            | -            | 3           | 2            |
| 10 - 19                              | 8                | 27           | 21           | 14           | 21          | 20           |
| 20 - 29                              | 27               | 35           | 27           | 40           | 37          | 37           |
| 30 - 39                              | 24               | 17           | 27           | 20           | 13          | 25           |
| 40 - 49                              | 24               | 8            | 14           | 14           | 10          | 9            |
| 50 - 59                              | 10               | 8            | 9            | 8            | 13          | 5            |
| 60 - 69                              | 7                | 3            | 1            | 4            | 3           | 2            |
| 70 - 79                              | -                | -            | -            | -            | -           | -            |
| insgesamt                            | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 75: Anteil der sozialen Fähigkeiten an den gesamten Fähigkeiten nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Anteil der sozialen Fähigkeiten | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                 | E<br>(N=59)      | O<br>(N=111) | P<br>(N=112) | R<br>(N=223) | U<br>(N=38) | V<br>(N=129) |
| %                               | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0 - 9                           | -                | 5            | -            | 3            | 5           | 4            |
| 10 - 19                         | 32               | 38           | 6            | 35           | 29          | 24           |
| 20 - 29                         | 46               | 48           | 21           | 43           | 40          | 33           |
| 30 - 39                         | 18               | 6            | 38           | 15           | 21          | 26           |
| 40 - 49                         | 2                | -            | 20           | 3            | 5           | 6            |
| 50 - 59                         | 2                | 2            | 9            | 1            | -           | 6            |
| 60 - 69                         | -                | 1            | 6            | -            | -           | -            |
| 70 - 79                         | -                | -            | -            | -            | -           | 1            |
| insgesamt                       | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 76: Bedeutung der "Fähigkeit zu koordinieren"  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=231) | U<br>(N=40) | V<br>(N=133) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 17               | 42           | 15           | 30           | 35          | 23           |
| sehr wichtig           | 51               | 44           | 50           | 44           | 45          | 45           |
| wichtig                | 32               | 14           | 30           | 25           | 17          | 30           |
| weniger<br>wichtig     | -                | -            | 5            | 1            | 3           | 2            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 77: Bedeutung der "Fähigkeit zu repräsentieren"  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=232) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 7                | 2            | 9            | 2            | 3           | 18           |
| sehr wichtig           | 17               | 10           | 32           | 11           | 20          | 46           |
| wichtig                | 55               | 26           | 43           | 48           | 55          | 33           |
| weniger<br>wichtig     | 21               | 62           | 16           | 39           | 22          | 3            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 78: Bedeutung der "Fähigkeit, Vorträge zu halten" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=232) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | -                | 3            | 9            | 3            | 10          | 7            |
| sehr wichtig        | 18               | 26           | 23           | 13           | 18          | 34           |
| wichtig             | 25               | 46           | 49           | 38           | 52          | 43           |
| weniger wichtig     | 57               | 25           | 19           | 46           | 20          | 16           |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 79: Bedeutung der "Fähigkeit, Probleme und ihre Bedeutung zu erkennen und in Zusammenhänge einzuordnen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=231) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 17               | 64           | 14           | 38           | 25          | 31           |
| sehr wichtig        | 58               | 30           | 62           | 51           | 67          | 52           |
| wichtig             | 23               | 5            | 23           | 11           | 8           | 17           |
| weniger wichtig     | 2                | 1            | 1            | -            | -           | -            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 80: Bedeutung der "Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Mitarbeiter zu führen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=231) | U<br>(N=39) | V<br>(N=134) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 30               | 25           | 73           | 29           | 33          | 47           |
| sehr wichtig        | 43               | 50           | 27           | 52           | 49          | 41           |
| wichtig             | 27               | 22           | -            | 19           | 18          | 12           |
| weniger wichtig     | -                | 3            | -            | -            | -           | -            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 81: Bedeutung der "Fähigkeit, zu verhandeln und zu überzeugen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 50               | 21           | 36           | 12           | 18          | 63           |
| sehr wichtig        | 47               | 49           | 54           | 58           | 67          | 34           |
| wichtig             | 3                | 28           | 9            | 26           | 15          | 2            |
| weniger wichtig     | -                | 2            | 1            | 4            | -           | 1            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 82: Bedeutung der "Fähigkeit, Mitarbeiter zu überwachen und zu kontrollieren" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=113) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 7                | 7            | 8            | 9            | 15          | 3            |
| sehr wichtig        | 33               | 26           | 37           | 43           | 27          | 37           |
| wichtig             | 52               | 48           | 43           | 42           | 45          | 51           |
| weniger wichtig     | 8                | 19           | 12           | 6            | 13          | 9            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 83: Bedeutung der "Fähigkeit, mit Zahlen umzugehen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=232) | U<br>(N=40) | V<br>(N=133) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 17               | 28           | 3            | 44           | 23          | 11           |
| sehr wichtig        | 50               | 34           | 18           | 41           | 32          | 27           |
| wichtig             | 25               | 33           | 52           | 14           | 37          | 54           |
| weniger wichtig     | 8                | 5            | 27           | 1            | 8           | 8            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 84: Bedeutung der "Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=231) | U<br>(N=40) | V<br>(N=133) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 5                | 9            | 14           | 16           | 15          | 14           |
| sehr wichtig        | 43               | 50           | 38           | 54           | 55          | 50           |
| wichtig             | 50               | 38           | 45           | 29           | 30          | 35           |
| weniger wichtig     | 2                | 3            | 3            | 1            | -           | 1            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 85: Bedeutung der "Fähigkeit, zu lernen und das Gelernte anzuwenden" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=232) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 18               | 20           | 13           | 16           | 15          | 15           |
| sehr wichtig        | 52               | 50           | 49           | 51           | 42          | 38           |
| wichtig             | 30               | 25           | 35           | 31           | 43          | 45           |
| weniger wichtig     | -                | 5            | 3            | 2            | -           | 2            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 86: Bedeutung der "Fähigkeit, sich durchzusetzen"  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=59)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=114) | R<br>(N=231) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 39               | 30           | 34           | 29           | 25          | 32           |
| sehr wichtig           | 41               | 38           | 52           | 52           | 55          | 54           |
| wichtig                | 19               | 30           | 12           | 19           | 17          | 13           |
| weniger<br>wichtig     | 1                | 2            | 2            | -            | 3           | 1            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 87: Bedeutung der "Fähigkeit, analytisch und kritisch  
zu denken" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=232) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 13               | 48           | 12           | 36           | 32          | 22           |
| sehr wichtig           | 62               | 40           | 54           | 50           | 40          | 56           |
| wichtig                | 25               | 11           | 34           | 14           | 28          | 21           |
| weniger<br>wichtig     | -                | 1            | -            | -            | -           | 1            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |



Tab. 88: Bedeutung der "Fähigkeit zu diskutieren" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 10               | 15           | 19           | 3            | 13          | 20           |
| sehr wichtig        | 48               | 42           | 46           | 42           | 32          | 48           |
| wichtig             | 35               | 40           | 31           | 48           | 47          | 31           |
| weniger wichtig     | 7                | 3            | 4            | 7            | 8           | 1            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab.: 89: Bedeutung der "Fähigkeit zu planen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=113) | R<br>(N=232) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 13               | 35           | 15           | 22           | 18          | 16           |
| sehr wichtig        | 45               | 44           | 40           | 53           | 52          | 48           |
| wichtig             | 37               | 17           | 42           | 25           | 27          | 34           |
| weniger wichtig     | 5                | 4            | 3            | -            | 3           | 2            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 90: Bedeutung der "Fähigkeit, Initiative zu ergreifen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=230) | U<br>(N=40) | V<br>(N=133) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 15               | 27           | 27           | 28           | 32          | 35           |
| sehr wichtig        | 63               | 53           | 54           | 52           | 50          | 52           |
| wichtig             | 22               | 18           | 18           | 18           | 15          | 13           |
| weniger wichtig     | -                | 2            | 1            | 2            | 3           | -            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 91: Bedeutung der "Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung           | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                     | E<br>(N=60)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=113) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                     | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt notwendig | 33               | 37           | 40           | 47           | 47          | 51           |
| sehr wichtig        | 60               | 40           | 53           | 40           | 38          | 42           |
| wichtig             | 7                | 19           | 6            | 13           | 15          | 6            |
| weniger wichtig     | -                | 4            | 1            | -            | -           | 1            |
| insgesamt           | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 92: Bedeutung der "Fähigkeit, schöpferisch zu denken"  
nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=112) | R<br>(N=231) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 5                | 25           | 13           | 11           | 25          | 11           |
| sehr wichtig           | 28               | 39           | 31           | 44           | 45          | 48           |
| wichtig                | 43               | 20           | 37           | 36           | 15          | 33           |
| weniger<br>wichtig     | 24               | 16           | 19           | 9            | 15          | 8            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 93: Bedeutung der "Fähigkeit, zu disponieren und zu  
organisieren" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=132) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 37               | 31           | 16           | 23           | 15          | 17           |
| sehr wichtig           | 51               | 50           | 41           | 48           | 42          | 46           |
| wichtig                | 12               | 15           | 40           | 28           | 38          | 36           |
| weniger<br>wichtig     | -                | 4            | 3            | 1            | 5           | 1            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 94: Bedeutung der "Fähigkeit, im Team zu arbeiten und sich anzupassen" nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Bedeutung              | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | E<br>(N=60)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=132) |
|                        | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| unbedingt<br>notwendig | 13               | 15           | 14           | 10           | 8           | 11           |
| sehr wichtig           | 40               | 45           | 35           | 37           | 45          | 38           |
| wichtig                | 40               | 30           | 33           | 43           | 32          | 42           |
| weniger<br>wichtig     | 7                | 10           | 18           | 10           | 15          | 9            |
| insgesamt              | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 95: Bedeutung von speziellen Fachkenntnissen nach Funktionsbereichen

| Bedeutung | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|-----------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|           | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
| Punkte    |                  |              |              |              |             |              |
| 0 - 1     | 7                | 3            | 7            | 5            | 4           | 7            |
| 2 - 3     | 11               | 14           | 23           | 23           | 10          | 51           |
| 4 - 5     | 24               | 39           | 52           | 100          | 17          | 47           |
| 6 - 7     | 7                | 27           | 17           | 41           | 3           | 12           |
| 8 - 9     | 11               | 31           | 15           | 64           | 6           | 17           |
| $\bar{x}$ | 4,63             | 5,71         | 4,68         | 5,67         | 4,35        | 4,22         |
| s         | 2,47             | 2,19         | 2,12         | 2,12         | 2,33        | 2,17         |

Tab. 96: Bedeutung von allgemeinen funktionsunabhängigen Fachkenntnissen nach Funktionsbereichen

| Bedeutung | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|-----------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|           | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
| Punkte    |                  |              |              |              |             |              |
| 0 - 1     | 7                | 13           | 21           | 16           | 3           | 23           |
| 2 - 3     | 29               | 52           | 63           | 95           | 21          | 65           |
| 4 - 5     | 18               | 36           | 26           | 93           | 15          | 41           |
| 6 - 7     | 6                | 10           | 2            | 16           | 1           | 4            |
| 8 - 9     | -                | 3            | 2            | 13           | -           | 1            |
| $\bar{x}$ | 3,27             | 3,41         | 2,76         | 3,77         | 3,20        | 2,93         |
| s         | 1,65             | 1,81         | 1,59         | 1,84         | 1,32        | 1,58         |

Tab. 97: Bedeutung von Fähigkeiten nach Funktionsbereichen

| Bedeutung | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|-----------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|           | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
| Punkte    |                  |              |              |              |             |              |
| 0 - 1     | 1                | 2            | 4            | 4            | 1           | 2            |
| 2 - 3     | 22               | 40           | 15           | 85           | 9           | 23           |
| 4 - 5     | 25               | 55           | 55           | 107          | 21          | 62           |
| 6 - 7     | 9                | 12           | 20           | 25           | 3           | 26           |
| 8 - 9     | 3                | 5            | 20           | 12           | 6           | 21           |
| $\bar{X}$ | 4,20             | 4,11         | 5,15         | 4,12         | 4,70        | 5,11         |
| s         | 1,76             | 1,64         | 2,05         | 1,69         | 2,02        | 1,97         |

Tab. 98: Bedeutung von Eigenschaften nach Funktionsbereichen

| Bedeutung | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|-----------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|           | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=232) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
| Punkte    |                  |              |              |              |             |              |
| 0 - 1     | 8                | 18           | 10           | 31           | 3           | 8            |
| 2 - 3     | 18               | 50           | 69           | 148          | 19          | 57           |
| 4 - 5     | 33               | 44           | 30           | 49           | 16          | 60           |
| 6 - 7     | -                | 2            | 3            | 3            | 2           | 7            |
| 8 - 9     | 1                | -            | 2            | 1            | -           | 2            |
| $\bar{X}$ | 3,43             | 3,03         | 3,06         | 2,73         | 3,35        | 3,57         |
| s         | 1,58             | 1,48         | 1,47         | 1,30         | 1,42        | 1,51         |

Tab. 99: Bedeutung von Allgemeinwissen nach Funktionsbereichen

| Bedeutung | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|-----------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|           | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=233) | U<br>(N=40) | V<br>(N=134) |
| Punkte    |                  |              |              |              |             |              |
| 0 - 1     | 6                | 30           | 18           | 50           | 5           | 18           |
| 2 - 3     | 34               | 59           | 71           | 162          | 26          | 83           |
| 4 - 5     | 16               | 22           | 19           | 20           | 8           | 30           |
| 6 - 7     | 2                | 2            | 2            | 1            | 1           | 1            |
| 8 - 9     | 2                | 1            | 4            | -            | -           | 2            |
| $\bar{X}$ | 3,17             | 2,48         | 2,80         | 2,26         | 2,75        | 2,80         |
| s         | 1,68             | 1,56         | 1,67         | 1,10         | 1,30        | 1,42         |

Tab. 100: Bedeutung sonstiger Merkmale nach Funktionsbereichen

| Bedeutung | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|-----------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|           | E<br>(N=59)      | O<br>(N=113) | P<br>(N=111) | R<br>(N=232) | U<br>(N=40) | V<br>(N=132) |
| Punkte    |                  |              |              |              |             |              |
| 0 - 1     | 36               | 88           | 72           | 168          | 25          | 80           |
| 2 - 3     | 22               | 23           | 38           | 60           | 14          | 52           |
| 4 - 5     | 1                | 2            | 1            | 3            | 1           | -            |
| 6 - 7     | -                | -            | -            | 1            | -           | -            |
| 8 - 9     | -                | -            | -            | -            | -           | -            |
| $\bar{X}$ | 1,31             | 0,98         | 1,22         | 1,09         | 1,30        | 1,29         |
| s         | 1,06             | 0,94         | 1,00         | 1,02         | 1,09        | 0,98         |

Tab. 101: Zeitaufwand für Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Vorgesetzten nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Zeitaufwand  | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|              | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=232) | U<br>(N=37) | V<br>(N=132) |
| Stunden      | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0            | -                | 1            | -            | -            | 16          | -            |
| bis zu 1/2   | 55               | 47           | 40           | 32           | 32          | 37           |
| bis zu 1     | 42               | 45           | 53           | 53           | 43          | 56           |
| bis zu 1 1/2 | -                | 1            | 3            | 3            | 3           | 2            |
| bis zu 2     | 3                | 6            | 4            | 12           | 6           | 5            |
| insgesamt    | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 102: Zeitaufwand für Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Mitarbeitern nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Zeitaufwand  | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|              | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=232) | U<br>(N=39) | V<br>(N=133) |
| Stunden      | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0            | -                | 1            | -            | 1            | -           | 1            |
| bis zu 1/2   | 22               | 14           | 13           | 10           | 8           | 13           |
| bis zu 1     | 43               | 36           | 39           | 40           | 46          | 50           |
| bis zu 1 1/2 | 15               | 8            | 10           | 9            | -           | 8            |
| bis zu 2     | 13               | 32           | 33           | 28           | 28          | 23           |
| bis zu 2 1/2 | 2                | 2            | 1            | 4            | -           | 1            |
| bis zu 3     | 5                | 7            | 4            | 8            | 18          | 4            |
| insgesamt    | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |



Tab. 103: Zeitaufwand für Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Kollegen nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Zeitaufwand  | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|              | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=232) | U<br>(N=39) | V<br>(N=133) |
| Stunden      | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0            | 3                | 5            | 4            | 4            | 5           | 7            |
| bis zu 1/2   | 42               | 39           | 35           | 34           | 39          | 43           |
| bis zu 1     | 50               | 41           | 45           | 52           | 51          | 44           |
| bis zu 1 1/2 | -                | 2            | 6            | 3            | -           | 4            |
| bis zu 2     | 5                | 13           | 10           | 7            | 5           | 2            |
| insgesamt    | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 104: Zeitaufwand für Besprechungen und dienstliche Kontakte mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Zeitaufwand  | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|              | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=232) | U<br>(N=39) | V<br>(N=133) |
| Stunden      | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0            | 2                | 8            | 3            | 8            | 5           | 5            |
| bis zu 1/2   | 32               | 26           | 24           | 22           | 8           | 16           |
| bis zu 1     | 56               | 41           | 40           | 48           | 56          | 59           |
| bis zu 1 1/2 | 5                | 3            | 9            | 5            | 10          | 5            |
| bis zu 2     | 5                | 17           | 17           | 14           | 21          | 11           |
| bis zu 2 1/2 | -                | 3            | 2            | 1            | -           | 1            |
| bis zu 3     | -                | 2            | 5            | 2            | -           | 3            |
| insgesamt    | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 105: Zeitaufwand für Tätigkeiten, die alleine durchgeführt werden, nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Zeitaufwand  | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|              | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=236) | U<br>(N=39) | V<br>(N=132) |
| Stunden      | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0            | -                | -            | -            | -            | -           | -            |
| bis zu 1/2   | -                | -            | 1            | -            | -           | -            |
| bis zu 1     | 2                | 4            | 10           | 6            | 8           | 1            |
| bis zu 1 1/2 | -                | 2            | -            | 1            | 5           | -            |
| bis zu 2     | 5                | 11           | 14           | 14           | 8           | 5            |
| bis zu 2 1/2 | 2                | 4            | 3            | 1            | -           | 1            |
| bis zu 3     | 15               | 18           | 13           | 16           | 20          | 23           |
| bis zu 3 1/2 | -                | 2            | 2            | 3            | 3           | 1            |
| bis zu 4     | 23               | 33           | 29           | 32           | 25          | 29           |
| bis zu 4 1/2 | 7                | 4            | 2            | 3            | 5           | 4            |
| bis zu 5     | 28               | 5            | 14           | 10           | 18          | 22           |
| bis zu 5 1/2 | 3                | 7            | 2            | 4            | 5           | 4            |
| bis zu 6     | 12               | 7            | 8            | 6            | 3           | 8            |
| bis zu 6 1/2 | -                | 1            | 2            | 3            | -           | 1            |
| bis zu 7     | 3                | 2            | -            | 1            | -           | 1            |
| insgesamt    | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 106: Zeitaufwand für interne Kontakte nach Funktionsbereichen (in v.H.)

| Zeitaufwand  | Funktionsbereich |              |              |              |             |              |
|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|              | E<br>(N=60)      | O<br>(N=114) | P<br>(N=114) | R<br>(N=230) | U<br>(N=39) | V<br>(N=133) |
| Stunden      | %                | %            | %            | %            | %           | %            |
| 0            | -                | -            | -            | -            | -           | -            |
| bis zu 1/2   | -                | -            | -            | -            | -           | 1            |
| bis zu 1     | 2                | 1            | -            | 1            | -           | 1            |
| bis zu 1 1/2 | 2                | 2            | 2            | 3            | 3           | -            |
| bis zu 2     | 11               | 5            | 7            | 5            | 3           | 9            |
| bis zu 2 1/2 | 3                | 7            | 1            | 3            | 2           | 3            |
| bis zu 3     | 28               | 6            | 16           | 10           | 20          | 22           |
| bis zu 3 1/2 | 7                | 5            | 3            | 4            | 5           | 4            |
| bis zu 4     | 23               | 33           | 29           | 31           | 23          | 28           |
| bis zu 4 1/2 | -                | 2            | 2            | 4            | 3           | 1            |
| bis zu 5     | 15               | 18           | 14           | 18           | 23          | 24           |
| bis zu 5 1/2 | 2                | 4            | 3            | 1            | -           | 1            |
| bis zu 6     | 5                | 11           | 13           | 13           | 10          | 4            |
| bis zu 6 1/2 | -                | 2            | -            | -            | -           | 1            |
| bis zu 7     | 2                | 4            | 10           | 7            | 8           | 1            |
| insgesamt    | 100              | 100          | 100          | 100          | 100         | 100          |

Tab. 107: Gebiete der Weiterbildung für den Einkauf  
(N = 153, in v.H.)

---

|                                                                                                                | %   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Warenkunde, Materialkunde                                                                                      | 11  |
| Betriebspsychologie, Personal- und Menschen-<br>führung, soziologische Themen allgemein,<br>Führungssoziologie | 11  |
| Einkauf allgemein                                                                                              | 10  |
| Marketing, Marktforschung, Marktbeobachtung,<br>Marktanalyse                                                   | 10  |
| Organisation, Unternehmensführung, Verwal-<br>tungstechnik, Planung, Arbeitsmethodik                           | 10  |
| Betriebswirtschaftslehre                                                                                       | 7   |
| Elektronische Datenverarbeitung                                                                                | 7   |
| Allgemeinwissen                                                                                                | 7   |
| Fremdsprachen                                                                                                  | 6   |
| Volkswirtschaftslehre                                                                                          | 5   |
| Technik                                                                                                        | 5   |
| Jura                                                                                                           | 5   |
| sonstige                                                                                                       | 6   |
| insgesamt                                                                                                      | 100 |

---

Tab. 108: Gebiete der Weiterbildung für die  
Organisation (N = 293, in v.H.)

---

|                                                                                                                | %  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Elektronische Datenverarbeitung                                                                                | 23 |
| Organisation allgemein                                                                                         | 20 |
| Betriebspsychologie, Personal- und Menschen-<br>führung, soziologische Themen allgemein,<br>Führungssoziologie | 9  |
| Betriebswirtschaftslehre                                                                                       | 9  |
| Volkswirtschaftslehre                                                                                          | 8  |
| Planung, Operations Research, Verwaltungs-<br>technik, Arbeitsmethodik                                         | 7  |
| Kostenrechnung                                                                                                 | 4  |
| Unternehmensführung, Business Administration                                                                   | 3  |
| Allgemeinwissen                                                                                                | 3  |
| Fremdsprachen                                                                                                  | 2  |
| sonstige                                                                                                       | 12 |

---

|           |     |
|-----------|-----|
| insgesamt | 100 |
|-----------|-----|

Tab. 109: Gebiete der Weiterbildung für das  
Personalwesen (N = 284, in v.H.)

---

|                                                                                                                | %   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Betriebspsychologie, Personal- und Menschen-<br>führung, soziologische Themen allgemein,<br>Führungssoziologie | 23  |
| Arbeits- und Sozialrecht                                                                                       | 20  |
| Organisation, Unternehmensführung, Planung,<br>Verwaltungstechnik, Arbeitsmethodik                             | 10  |
| Allgemeinwissen                                                                                                | 7   |
| Elektronische Datenverarbeitung                                                                                | 6   |
| Personal allgemein                                                                                             | 6   |
| Sozialwesen, soziale Fragen, Sozialpolitik                                                                     | 6   |
| Tarifrecht, Besoldungswesen                                                                                    | 4   |
| Steuerwesen, Steuerrecht                                                                                       | 3   |
| Volkswirtschaftslehre                                                                                          | 3   |
| Betriebswirtschaftslehre                                                                                       | 3   |
| Rhetorik                                                                                                       | 3   |
| sonstige                                                                                                       | 6   |
| <hr/>                                                                                                          |     |
| insgesamt                                                                                                      | 100 |

Tab. 110: Gebiete der Weiterbildung für das Rechnungswesen (N = 604, in v.H.)

---

|                                                                                              | %  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Elektronische Datenverarbeitung                                                              | 19 |
| Steuerwesen, Steuerrecht                                                                     | 16 |
| Organisation, Unternehmensführung, Verwaltungstechnik, Planung, Arbeitsmethodik              | 14 |
| Betriebswirtschaftslehre                                                                     | 7  |
| Rechnungswesen allgemein                                                                     | 7  |
| Betriebspsychologie, Personal- und Menschenführung, Soziologie allgemein, Führungssoziologie | 6  |
| Kostenrechnung                                                                               | 6  |
| Finanzierung, Kreditwesen                                                                    | 5  |
| Jura                                                                                         | 4  |
| Bilanzwesen, Revision und Treuhand                                                           | 4  |
| sonstige                                                                                     | 12 |

---

|           |     |
|-----------|-----|
| insgesamt | 100 |
|-----------|-----|

Tab. 111: Gebiete der Weiterbildung für die  
Unternehmensführung (N = 95, in v.H.)

---

|                                                                                                        | %  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Volkswirtschaftslehre und Sozialpolitik                                                                | 15 |
| Unternehmensführung                                                                                    | 11 |
| Finanzierung, Bilanzierung, Vermögensverwaltung, Steuerwesen                                           | 11 |
| Betriebspsychologie, Personal- und Menschenführung, soziologische Themen allgemein, Führungssoziologie | 8  |
| Elektronische Datenverarbeitung                                                                        | 8  |
| Betriebswirtschaftslehre                                                                               | 7  |
| Werbung, Marketing                                                                                     | 6  |
| Technik                                                                                                | 5  |
| Planung                                                                                                | 4  |
| Organisation                                                                                           | 4  |
| Kostenrechnung                                                                                         | 4  |
| sonstige                                                                                               | 17 |

---

|           |     |
|-----------|-----|
| insgesamt | 100 |
|-----------|-----|



Tab. 112: Gebiete der Weiterbildung für den Verkauf  
(N = 335, in v.H.)

---

|                                                                                                                             | %  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Marketing, Marktforschung                                                                                                   | 18 |
| Betriebspsychologie, Personal- und Menschenführung, soziologische Themen allgemein, Führungssoziologie, Verkaufspsychologie | 12 |
| Verkauf allgemein                                                                                                           | 10 |
| Organisation, Unternehmensführung, Verwaltungstechnik, Planung, Arbeitsmethodik                                             | 9  |
| Fremdsprachen                                                                                                               | 8  |
| Elektronische Datenverarbeitung                                                                                             | 8  |
| Werbung, Kundenpflege                                                                                                       | 7  |
| Allgemeinwissen                                                                                                             | 5  |
| Volkswirtschaftslehre                                                                                                       | 5  |
| Technik                                                                                                                     | 4  |
| sonstige                                                                                                                    | 14 |

---

|           |     |
|-----------|-----|
| insgesamt | 100 |
|-----------|-----|

Tab. 113: Charakterisierung der Befragten nach dem Alter (in v.H.)

| Alter         | Befragte       |                 |
|---------------|----------------|-----------------|
|               | I<br>(N = 605) | MPI<br>(N = 90) |
|               | %              | %               |
| bis 30 Jahre  | 11             | -               |
| bis 45 Jahre  | 49             | 50              |
| bis 60 Jahre  | 33             | 44              |
| über 60 Jahre | 6              | 6               |
| keine Angabe  | 1              | -               |
| insgesamt     | 100            | 100             |

Tab. 114: Charakterisierung der Befragten nach dem Schulabschluß an allgemeinbildenden Schulen (in v.H.)

| Allgemeinbildende Schule                                     | Befragte       |                 |
|--------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
|                                                              | I<br>(N = 605) | MPI<br>(N = 90) |
|                                                              | %              | %               |
| Volksschulabschluß oder sonstige Schulen ohne mittlere Reife | 22             | 14              |
| Mittlere Reife                                               | 38             | 26              |
| Abitur                                                       | 40             | 59              |
| keine Angabe                                                 | -              | 1               |
| insgesamt                                                    | 100            | 100             |

Tab. 115: Charakterisierung der Befragten nach der Absolvierung einer Lehre (in v.H.)

| Lehre        | Befragte       |                 |
|--------------|----------------|-----------------|
|              | I<br>(N = 605) | MPI<br>(N = 90) |
|              | %              | %               |
| ja           | 67             | 66              |
| nein         | 33             | 34              |
| keine Angabe | -              | -               |
| insgesamt    | 100            | 100             |

Tab. 116: Charakterisierung der Befragten nach dem Schulabschluß an berufsbildenden Schulen (in v.H.)

| Berufsbildende Schule             | Befragte       |                 |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|
|                                   | I<br>(N = 605) | MPI<br>(N = 90) |
|                                   | %              | %               |
| keine berufsbildende Schule       | 44             | 38              |
| Fachschule oder Höhere Fachschule | 24             | 16              |
| Hochschule                        | 31             | 44              |
| keine Angabe                      | 1              | 2               |
| insgesamt                         | 100            | 100             |

Tab. 117: Charakterisierung der Befragten nach der Art der besuchten Fachschulen und Höheren Fachschulen (in v.H.)

| Art der Fachschule und Höheren Fachschule                                         | Befragte       |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
|                                                                                   | I<br>(N = 151) | MPI<br>(N = 15) |
|                                                                                   | %              | %               |
| Allgemeine kaufmännische Fachschule (einschl. Handels- bzw. Höhere Handelsschule) | 10             | 13              |
| Höhere Wirtschaftsfachschule                                                      | 9              | -               |
| Ingenieurschule                                                                   | 17             | 13              |
| Höhere technische Lehranstalt                                                     | 14             | -               |
| Branchenspezifische Fach- bzw. Höhere Fachschule                                  | 24             | 27              |
| sonstige                                                                          | 26             | 40              |
| keine Angabe                                                                      | -              | 7               |
| insgesamt                                                                         | 100            | 100             |

Tab. 118: Charakterisierung der Befragten nach der Art der Studienrichtungen an Hochschulen (in v.H.)

| Art der Studienrichtung       | Befragte       |                 |
|-------------------------------|----------------|-----------------|
|                               | I<br>(N = 190) | MPI<br>(N = 40) |
|                               | %              | %               |
| Betriebswirtschaftslehre      | 32             | 28              |
| Volkswirtschaftslehre         | 15             | 20              |
| Soziologie                    | -              | 5               |
| Jura                          | 13             | 18              |
| Technik                       | 16             | 8               |
| Naturwissenschaften           | 12             | 3               |
| Kombinierte Studienrichtungen | 8              | 10              |
| sonstige                      | 4              | 8               |
| keine Angabe                  | -              | -               |
| insgesamt                     | 100            | 100             |

Tab. 119: Charakterisierung der Befragten nach der Gesamtdauer der Schulausbildung (in v.H.)

| Gesamtdauer der Schulausbildung | Befragte       |                 |
|---------------------------------|----------------|-----------------|
|                                 | I<br>(N = 605) | MPI<br>(N = 90) |
|                                 | %              | %               |
| bis zu 8 Jahren                 | 14             | 8               |
| bis zu 10 Jahren                | 20             | 17              |
| bis zu 12 Jahren                | 12             | 13              |
| bis zu 14 Jahren                | 18             | 13              |
| bis zu 16 Jahren                | 8              | 9               |
| bis zu 18 Jahren                | 18             | 29              |
| bis zu 20 Jahren                | 8              | 8               |
| über 20 Jahre                   | 1              | 1               |
| keine Angabe                    | 1              | 2               |
| insgesamt                       | 100            | 100             |

Tab. 120: Charakterisierung der Befragten nach der  
Positions- oder Dienstbezeichnung (in v.H.)

| Positions- oder<br>Dienstbezeichnung           | Befragte       |                 |
|------------------------------------------------|----------------|-----------------|
|                                                | I<br>(N = 605) | MPI<br>(N = 90) |
|                                                | %              | %               |
| Vorstandsmitglied                              | 3              | -               |
| Geschäftsführer                                | 6              | 3               |
| Direktor, Werksleiter                          | 5              | 8               |
| Prokurist, Betriebsleiter                      | 9              | 16              |
| Hauptabteilungsleiter,<br>Bereichsleiter       | 12             | 31              |
| Abteilungsleiter,<br>Handlungsbevollmächtigter | 32             | 40              |
| Assistent                                      | 4              | 1               |
| Gruppenführer                                  | 9              | 1               |
| Sachbearbeiter                                 | 20             | -               |
| keine Angabe                                   | -              | -               |
| insgesamt                                      | 100            | 100             |

Tab. 121: Charakterisierung der Befragten nach der Art der Unterschriftsberechtigung (in v.H.)

| Art der Unterschriftsberechtigung                    | Befragte       |                 |
|------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
|                                                      | I<br>(N = 605) | MPI<br>(N = 90) |
|                                                      | %              | %               |
| Unterschriftsberechtigung als gesetzlicher Vertreter | 9              | 3               |
| Prokura                                              | 18             | 49              |
| Handlungsvollmacht                                   | 22             | 36              |
| im Auftrag                                           | 24             | 12              |
| keine Unterschriftsberechtigung                      | 15             | -               |
| keine Angabe                                         | 12             | -               |
| insgesamt                                            | 100            | 100             |

Tab. 122: Charakterisierung der Befragten nach dem Funktionsbereich (in v.H.)

| Funktionsbereich    | Befragte       |                 |
|---------------------|----------------|-----------------|
|                     | I<br>(N = 605) | MPI<br>(N = 90) |
|                     | %              | %               |
| Betrieb             | 10             | -               |
| Einkauf             | 9              | 9               |
| Organisation        | 13             | 16              |
| Personalwesen       | 13             | 16              |
| Rechnungswesen      | 21             | 34              |
| Unternehmensführung | 14             | 6               |
| Verkauf             | 20             | 19              |
| keine Angabe        | -              | -               |
| insgesamt           | 100            | 100             |



Tab. 123: Charakterisierung der Befragten nach dem Jahreseinkommen (in v.H.)

| Jahreseinkommen                       | Befragte       |                 |
|---------------------------------------|----------------|-----------------|
|                                       | I<br>(N = 605) | MPI<br>(N = 90) |
|                                       | %              | %               |
| unter DM 15.000.--                    | 9              | -               |
| DM 15.000.-- bis unter DM 20.000.--   | 17             | 1               |
| DM 20.000.-- bis unter DM 25.000.--   | 17             | 6               |
| DM 25.000.-- bis unter DM 30.000.--   | 15             | 19              |
| DM 30.000.-- bis unter DM 35.000.--   | 8              | 24              |
| DM 35.000.-- bis unter DM 40.000.--   | 6              | 8               |
| DM 40.000.-- bis unter DM 45.000.--   | 4              | 10              |
| DM 45.000.-- bis unter DM 50.000.--   | 4              | 14              |
| DM 50.000.-- bis unter DM 75.000.--   | 7              | 9               |
| DM 75.000.-- bis unter DM 100.000.--  | 3              | 2               |
| DM 100.000.-- bis unter DM 150.000.-- | 3              | 1               |
| DM 150.000.-- bis unter DM 200.000.-- | 1              | 1               |
| über DM 200.000.--                    | 1              | -               |
| keine Angabe                          | 5              | 5               |
| insgesamt                             | 100            | 100             |

## LEBENS LAUF

Am 24. Januar 1941 wurde ich als Sohn des Kaufmanns Heinz Zeidler und seiner Ehefrau Ilse, geb. Röder, in Lauban (Schlesien) geboren.

Bis zu unserer Übersiedlung nach Köln im Jahre 1950 lebte ich in Boppard am Rhein. Dort besuchte ich ab Herbst 1947 die evangelische Volksschule. Im Frühjahr 1951 trat ich in das staatliche humanistische Apostel-Gymnasium in Köln ein und wählte dort in der Untertertia den neusprachlichen Zweig.

Nach erfolgreich bestandener Reifeprüfung verließ ich im Frühjahr 1960 das Gymnasium, um bei der Deutschen Bank AG in Köln eine kaufmännische Lehre zu beginnen. Im Frühjahr 1962 legte ich vor der Industrie- und Handelskammer in Köln die Kaufmannsgehilfenprüfung ab.

Ab Sommersemester 1961 wurde mir von der Deutschen Bank AG genügend Zeit zur Verfügung gestellt, um mich an der Universität Köln in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät zu immatrikulieren und Vorlesungen zu besuchen. Das Sommersemester 1962 und das Wintersemester 1962/63 studierte ich an der Universität Freiburg im Breisgau. Danach kehrte ich an die Universität Köln zurück und legte dort im Juni 1966 die Diplomprüfung für Kaufleute ab.

Im September 1966 wurde ich Assistent am Seminar für Soziologie der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg. Seit November 1967 bin ich Assistent am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg.

Im Dezember 1966 heiratete ich Fräulein Monica Nitz-Bauer aus Köln, von der ich im Januar 1970 geschieden wurde.

Klaus Zeidler





## **Offsetdruck-Fotodruck**

**J. Hogl, 8520 Erlangen Hauptstr. 109, (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 22990**